



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

ESCUELA DE POSGRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

Gestión de interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global en proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales

TESIS

Para optar el grado académico de Doctor en Administración de Negocios Globales

AUTOR

Magister Herrada Gutiérrez, Mario Jacinto

(ORCID: 0000.0002.4164.2160)

ASESOR

Doctora Roque Paredes, Ofelia

(ORCID: 0000.0001.8280.021X)

Lima, Perú

2022

Metadatos Complementarios

Datos de autor

Magister Herrada Gutiérrez, Mario Jacinto

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 10483354

Datos de asesor

Doctora Roque Paredes, Ofelia

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 06243124

Datos del jurado

JURADO 1: Doctor Cáceres Rosell, Augusto Felipe, DNI N°07548350, ORCID 0000.0002.6099.0785

JURADO 2: Doctor Wurst Vergara, Alberto Nicanor, DNI N°07796851, ORCID 0000.0001.7561.9447

JURADO 3: Doctora Castro Celis, Esther Alicia, DNI N°09127004, ORCID 0000.0002.3267.6502

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 416018

Código del Programa: 5.02.04

Dedicatoria

Este trabajo de investigación está dedicado a mis señores Padres por el amor que me brindan cada día, el cual han sabido guiarme por el sendero de la verdad y la justicia a fin de honrar a mi familia con los conocimientos adquiridos durante este proceso, brindándome a si el futuro de su esfuerzo y sacrificio por ofrecerme un mañana mejor.

Agradecimiento

Para poder desarrollar ésta tesis de investigación de la mejor manera posible fue necesario del apoyo de muchas personas a las cuales quiero agradecer.

En primer lugar, a mis señores padres, don Alcides Herrada Silva y doña Anastasia Gutiérrez Anccori, quienes han sido un apoyo moral y emocional para lograr éste fin.

Gracias por su paciencia.

A mi asesora de tesis el Dra. Ofelia Roque Paredes quien es una persona a la cual admiro por su inteligencia y sus conocimientos, quien ha hecho de que ésta tesis tenga los menos errores posibles. Gracias por ser tan estricta.

A mis hermanos y amigos por ayudarme y apoyarme sin condiciones alguna. Gracias por facilitarme las cosas, nunca lo olvidare.

Mario Jacinto Herrada Gutiérrez

Índice de Contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras.....	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	15
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1 Descripción del Problema.....	17
1.2 Formulación del Problema.....	27
1.2.1 Problema general	27
1.2.2 Problema específico.....	27
1.3 Importancia y Justificación del Estudio	28
1.4 Delimitación del Estudio	31
1.5 Objetivos de la Investigación:.....	33
1.5.1 Objetivo general	33
1.5.2 Objetivos específicos	33
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	34
2.1 Marco Histórico.....	34
2.2 Investigación Relacionada con el Tema	67
2.3 Estructura teórica y Científica que Sustenta el Estudio	81
2.3.1 La gestión de los Interesados.	81
2.3.2 Estrategia Competitiva.....	92

2.3.3	Los Sistemas de Información	97
2.4	Definición de términos básicos.....	105
2.5	Fundamentos Teóricos que Sustentan a las Hipótesis	110
2.6	Hipótesis	114
2.6.1	Hipótesis general	114
2.6.2	Hipótesis específicas.....	114
2.7	Variables	115
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		117
3.1	Tipo, Método y Diseño de la Investigación.....	117
3.2	Población y Muestra	119
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	121
3.4	Descripción de procedimientos de análisis.....	122
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		126
4.1	Validación y confidencialidad de los Instrumentos	126
4.2	Resultados	132
4.3	Análisis de resultados o discusión de resultados	142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		156
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....		161
ANEXOS.....		171
Anexo 1: Declaración de autenticidad.....		171
Anexo 2: Autorización de consentimiento.....		172
Anexo 3: Matriz de consistencia		173
Anexo 4: Matriz de Operacionalizacion		175
Anexo 5: Protocolo o instrumentos utilizados		178

Anexo 6: Formato de instrumentos o protocolos utilizados 182

Índice de Tablas

Tabla 1: Índice de Competitividad Global 2019 - Perú.....	19
Tabla 2: Entidades Financieras a nivel nacional.....	22
Tabla 3: Enmarcación de la Problemática.....	26
Tabla 4: Matriz Resumen del Diagnóstico.....	26
Tabla 5: Tipologías de Estrategias Competitivas de Miles y Snow.....	50
Tabla 6: Tipologías de Estrategias Competitivas de Porter.....	51
Tabla 7: Tipologías de Estrategias Competitivas de Miller.....	52
Tabla 8: Tipologías de Estrategias Competitivas de Mintzberg.....	53
Tabla 9: Tipologías de Estrategias Competitivas de Kotler.....	54
Tabla 10: Etapas de Evolución de los Sistemas de Información.....	63
Tabla 11: Los enfoques para el desarrollo de tipologías de estrategia.....	93
Tabla 12: Tipología de Estrategias Propuestas por Miller.....	94
Tabla 13: Variable Independiente: La Gestión de los Interesados.....	115
Tabla 14: Variables Dependiente: Los Proyectos de Sistemas de Información.....	116
Tabla 15: Calculo de la muestra probabilística por estratos.....	120
Tabla 16: Codificación de Profesionales Involucrados en la Investigación.....	121
Tabla 17: Rango de interpretación de correlaciones.....	125
Tabla 18: Especificaciones para el cuestionario sobre la gestión de los interesados.....	127
Tabla 19: Especificaciones para el cuestionario sobre los sistemas de información.....	128
Tabla 20: Validez de contenido por juicio de expertos.....	128
Tabla 21: Valores de los niveles de validez.....	128
Tabla 22: Resumen de procesamiento de casos – Variable Independiente.....	129

Tabla 23: Estadística de Fiabilidad – Variable Independiente	130
Tabla 24: Resumen de procesamiento de casos – Variable Dependiente	131
Tabla 25: Estadística de Fiabilidad – Variable Dependiente	131
Tabla 26: Distribución de frecuencias de la Gestión de los Interesados Agrupada).....	132
Tabla 27: Distribución de frecuencias de Identificar a los Interesados	133
Tabla 28: Distribución de frecuencias Planificar el Involucramiento de los Interesados	134
Tabla 29: Distribución de frecuencias de Gestionar la Participación de los Interesados .	135
Tabla 30: Distribución de frecuencias de Monitorear el Involucramiento de Interesados	136
Tabla 31: Distribución de frecuencias de la Gestión de los Interesados (Agrupada).....	137
Tabla 32: Distribución de frecuencias de la Organización	138
Tabla 33: Distribución de frecuencias de la Administración	139
Tabla 34: Distribución de frecuencias de las Tecnologías de Información	140
Tabla 35: Pruebas de normalidad	142
Tabla 36: Gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK en el desarrollo de Proyectos de Sistemas de Información.	144
Tabla 37: Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis General	145
Tabla 38: La Identificación de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados en los Proyectos de Sistemas de Información.	146
Tabla 39: Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis Especifica 1	147
Tabla 40: La Planificación del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados en los Proyectos de Sistemas de Información.	148
Tabla 41: Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis Especifica 2	149
Tabla 42: La Gestión de la Participación de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados en los Proyectos de Sistemas de Información.	151

Tabla 43: Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis Especifica 3	151
Tabla 44: El Monitoreo del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados en los Proyectos de Sistemas de Información.....	153
Tabla 45: Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis Especifica 4	154

Índice de Figuras

Figura 1: Círculo de stakeholders.....	35
Figura 2: Clasificación de los 12 pilares del ICG	43
Figura 3: Núcleo Competitivo de las cinco fuerzas de Porter.....	65
Figura 4: Descripción General de la Gestión de los Interesados del Proyecto	83
Figura 5: Identificar a los Interesados: Entradas, Herramientas, Salidas	84
Figura 6: Identificar a los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos	85
Figura 7: Planificar el Involucramiento de los Interesados: Entradas, Herramientas, Salidas	86
Figura 8: Planificar el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Planificar el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos	87
Figura 9: Gestionar el Involucramiento de los Interesados: Entradas, Herramientas, Salidas	88
Figura 10: Gestionar el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos.....	89
Figura 11: Monitorear el Involucramiento de Interesados: Entradas, Herramientas y Salidas	91
Figura 12: Monitorear el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos	91
Figura 13: Funciones de un Sistemas de Información.....	97
Figura 14: Los Sistemas de Información son más que computadoras	100
Figura 15: Niveles en una Empresa	102
Figura 16: Dimensiones de la Variable Independiente. y la Variable Dependiente	112
Figura 17: Mapa Conceptual de la Gestión de Interesados basado en PMBOK®	113
Figura 18: Kr20, análisis de consistencia de un instrumento.....	129
Figura 19: Kr20, análisis de consistencia de un instrumento.....	130
Figura 20: Grafico circular de la Gestión de los Interesados	132
Figura 21: Grafico de barras de la Identificación de los Interesados	133
Figura 22: Grafico de barras de Planificar el Involucramiento de los Interesados	134
Figura 23: Grafico de barras de Gestionar la Participación de los Interesados	135
Figura 24: Grafico de barras de Monitorear el Involucramiento de los Interesados.....	136

Figura 25: Grafico de barras de Proyecto de Sistemas de Información	137
Figura 26: Grafico de barras de la Organización de Sistemas de Información	138
Figura 27: Grafico de barras de la Administración de Sistemas de Información	139
Figura 28: Grafico de barras de la Tecnología de la Información de Sistemas de Información ...	140
Figura 29: Distribución de frecuencias de los puntajes del cuestionario sobre la Gestion de los Interesados	143
Figura 30: Distribución de frecuencias de los puntajes del cuestionario sobre los Sistemas de Información	143

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito identificar la relación que existe entre la gestión de los interesados basado en las mejores prácticas de la guía del PMBOK® en las entidades financieras estatales y el desarrollo de los proyectos de sistemas de información, se aplicó el tipo de diseño no experimental transversal y correlacional causal en la cual participaron cuatro entidades estatales peruanas pertenecientes al rubro de las finanzas. La población estuvo conformada por 112 involucrados en el desarrollo de proyectos de Sistemas de Información, y la muestra aleatoria estratificada estuvo representada por 60 involucrados en proyectos. Como instrumento se utilizó un cuestionario, cuyo indicador de fiabilidad reveló que dicho instrumento tiene una confiabilidad fuerte para la recolección de datos. Los resultados estadísticos demuestran que existe una influencia de la Gestión de Interesados basados en PMBOK en el desarrollo de proyectos de Sistemas de Información. Esta investigación se justifica por contribuir al conocimiento sobre un modelo de gestión, basado en principios, normas y buenas prácticas internacionales en la gestión de los proyectos, el cual nos permitirán descubrir soluciones concretas a situaciones problemáticas.

Se ha llegado a la conclusión que la gestión de proyectos con un enfoque basado en PMBOK impacta en el desarrollo de proyectos de Sistemas de Información, estableciendo una nueva metodología, fomentando una nueva cultura, posicionarse en un nivel competitivo, lealtad de sus competidores, mejorar su imagen y por ultimo su competitividad.

Palabras Clave: Gestión de los Interesados, Identificar a los Interesados, Planificar el Involucramiento de los Interesados, Gestionar la Participación de los Interesados, Monitorear a los Interesados, Proyecto de Sistemas de Información.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to determine the relationship that exists between the management of the interested parties based on the best guidelines of the PMBOK® guide in the state financial entities and the development of their information systems projects, the type non-experimental cross-sectional and causal correlational design in which four Peruvian state entities belonging to the field of finance participated. The population comprised 112 involved in the development of Information Systems projects, and the stratified random sample was represented by 60 involved in projects. The questionnaire was used as an instrument, whose reliability indicator indicated that the instrument has a strong reliability for data collection. The statistical results show that there is an influence of the Stakeholders Management in the development of Information Systems projects.

The thesis is justified as a contribution to knowledge about a management model, based on principles, standards and best international practices in project management, which allow finding concrete solutions to problematic situations.

It has been concluded that project management with an approach based on PMBOK® has an impact on the development of Information Systems projects, since it allows establishing a new methodology, promoting a new culture, positioning itself at a competitive level, loyalty of its competitors. and improve its image and competitiveness.

Key Words: Stakeholder Management, Identify Stakeholders, Plan Stakeholder Involvement, Manage Stakeholder Participation, Monitor Stakeholders, Information Systems.

INTRODUCCIÓN

Este estudio tiene por objetivo analizar la relación de causalidad que existe entre la gestión de los interesados y el desarrollo de proyectos de sistemas de información en las entidades financieras estudiadas, Y es que al realizar una excelente gestión de proyectos esta generaría valor y oportunidades en el negocio.

De las diez áreas del conocimiento que existen en su sexta edición del PMBOK®, la gestión de los interesados es uno de los pilares más influyentes en la gestión de los proyectos, es decir, se puede ir gestionando a los Interesados antes, durante y después del desarrollo de los proyectos de sistemas de información mediante la identificación de los interesados, la planificación del involucramiento de los interesados, la gestión de la participación de los interesados y el monitoreo del involucramiento de los interesados los cuales serán claves para aprovechar las oportunidades o mitigar los riesgos que cada uno puede representar mediante una efectiva gestión a los interesados, es por ello que cada día a nivel mundial diversas empresas como peruanas vienen incorporando estas buenas prácticas en sus procesos de negocio para ser más competitivos en un mercado globalizado.

La presente investigación ha sido estructurada para su mejor comprensión de la siguiente manera:

El capítulo I: Hace referencia al planteamiento del problema el cual incluye una descripción al problema enfocado a una serie de dificultades para gestionar los proyectos de Sistemas de Información, entre ellas la gran brecha que existe entre lo proyectado de lo que puede hacer su Sistemas de Información versus lo que realmente se ha desarrollado como producto, es decir el resultado dista y no se ajusta con la necesidad que se había planificado

El capítulo II: Incluye el marco teórico, que involucra el marco histórico, que hace referencia a la estructura teórica y científica del estudio, definiciones de términos básicos, todo para identificar dos variables, como son la gestión de los interesados y los proyectos de sistemas de información con la finalidad de fundamentar las hipótesis planteadas y la operacionalización de sus variables.

El capítulo III: Incluye el marco metodológico que determina el tipo de diseño de investigación, así como la elección de población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y el grado de validez y confiabilidad del proceso analítico para obtener información a través de cuestionarios y/o entrevistas y Explique en qué medida se utiliza.

El capítulo IV: Presentación de resultados y discusión de resultados

Por último, se da a conocer las conclusiones y recomendaciones que, al realizar este trabajo de investigación, demuestro que este es un aporte a la innovación tecnológica para el avance de las empresas, la sociedad y la educación.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

Debido a los grandes cambios y demandas que se están generando durante estos últimos años, las organizaciones a nivel global están siendo sumamente competitivas, por lo que su objetivo primordial es satisfacer las necesidades de los clientes. Esta situación encierra una gran incertidumbre y pone en peligro la supervivencia de modelos de negocio obsoletos. La adaptación a este entorno se desarrolla a través de la gestión de proyectos, que funciona como un plan conductor de la organización. En tal sentido, para el autor Martínez (2020), los proyectos y las empresas están altamente relacionados, por lo que tienen como objetivo ejecutar proyectos innovadores emergentes en el mercado, crear nuevos productos o servicios y brindar satisfacción a los consumidores o clientes finales.

Según Aston (2019), asegura sobre la importancia de que las empresas se centren en desarrollar métodos de trabajo que les permitan gestionar los proyectos de forma eficaz, reduciendo así los plazos de entrega, optimizando los costes de producción y reduciendo el nivel de riesgo que implica la ejecución de los proyectos. Y con el fin de lograr este objetivo, la empresa en general mejorará la organización nacional y la competitividad del mercado internacional. Los proyectos son una forma clave de crear valor y beneficio para una organización. Entonces, en el entorno empresarial actual, los líderes empresariales deben poder administrar bien a las partes interesadas y trabajar con presupuestos más ajustados, menos tiempo, recursos más escasos y con una tecnología de punta que coincida con los pioneros de hoy.

Para Hyttinen (2017), la gestión de proyectos radica en la sostenibilidad del proceso y la gestión de todos los recursos necesarios para una correcta planificación, por lo que una

adecuada gestión mostrará los resultados deseados, ayudará a visualizar el abanico de posibilidades escenarios dentro de un determinado rango con el fin de comprender los resultados y al mismo tiempo que proporciona las herramientas esenciales en las decisiones que han de tomarse.

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2019), se hizo público el documento anual denominado “Reporte Global de Competitividad 2019”, en el que involucra a 141 países, de competitividad fuerte a débil. El principal hallazgo del documento es que la productividad global disminuyó todos los años durante el período posterior a la crisis financiera de 2008. Sin duda estas son malas noticias. Pero echemos un vistazo a los rankings.

Las diez economías más competitivas del mundo son, Singapur, Estados Unidos, Hong Kong, Países Bajos, Suiza, Japón, Alemania, Suecia, Reino Unido y Dinamarca. Y siendo el primero en América Latina es Chile en el puesto 33, seguido de México (48), Uruguay (54), Colombia (57), Costa Rica (62) y Perú (65), quien se encuentra a mitad de tabla, cayendo dos puntos respecto de igual ranking del año anterior.

Lo interesante es que el ordenamiento también se realiza a partir de una serie de variables. Veamos algunas. En el rubro instituciones, Perú ocupa el puesto 94 de 141, En el pilar infraestructura, estamos en el puesto 88 de 141, tal como se muestra en la Tabla N° 1. Sin duda, los resultados de Perú no son tan alentadores.

Tabla 1:
Índice de Competitividad Global 2019 - Perú



Nota: Esta información fue tomada del reporte global de competitividad, publicada por el Foro Económico Mundial (WEF) – año 2019.

En concordancia a lo expuesto anteriormente, el Consejo Privado de Competitividad (CPC) el cual fue creado en marzo 2018 como una iniciativa del sector privado promovida por Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), con el fin de contribuir con el desarrollo del Perú a través de propuestas de política articuladas entre el sector privado y público que promuevan la mejora de la competitividad, la cual depende del crecimiento de la productividad. Este dio a conocer el primer Informe de Competitividad 2019, que propone reformas que impulsarán el crecimiento económico y la productividad de la nación. Esto incluye un diagnóstico detallado donde queda claro que a pesar de ser uno de los países más estables económicamente (al nivel de Dinamarca o Finlandia), aún queda mucho por mejorar en áreas clave como el aumento de la productividad, como las instituciones o la vitalidad empresarial.

Frente a ese panorama, el CPC ha identificado siete sectores clave en los que se necesitan reformas urgentes para mejorar la competitividad, estos son: infraestructura, mercado laboral, sistema de justicia, ambiente de negocios, logística, capital humano y competencias, y ciencia, tecnología e innovación. Es así que se ha planteado 77 propuestas, las cuales fueron desarrolladas junto a más de 100 especialistas del sector privado, público, la academia, entre otros. Y entre las propuestas urge la necesidad de contratar a personal calificado con conocimiento en gestión y dirección de proyectos bajo los lineamientos del PMBOK®. En este sentido, es importante que las empresas de hoy desarrollen métodos que les permitan aumentar la eficiencia en sus procesos, reducir el riesgo de algunas disputas, reducir los tiempos de entrega y los costos que se requieren para desarrollar proyectos de sistemas de información. tal es el caso, lo que se lograría la satisfacción de los involucrados, del cliente final y la competitividad a nivel organizacional.

Según la empresa de consultoría en gestión empresarial, Stratec (2017), Se menciona que la mayoría de las empresas a nivel mundial creen que una buena gestión de proyectos es fundamental para el desarrollo organizacional y la ventaja competitiva en el mercado. Es por ello que hoy en día, organizaciones de todo tipo están impulsando nuevos métodos de gestión para apoyar mejores resultados en los proyectos, tal es el caso del Project Management Institute (PMI), quien elaboró una guía de buenas prácticas conocida hoy en día como el PMBOK® (Project Management Body Knowledge) un manual que brinda a las organizaciones un conjunto de procesos, modelos de administración, criterios y más aspectos favorables para la dirección de proyectos. Para ello, otorga una serie de herramientas que permiten identificar procesos generales y dar resultados óptimos. Su importancia radica en que se basa en estándares de calidad de nivel internacional. Esta incluye 49 procesos que

ayudan a las empresas a tomar las decisiones correctas, implementar los cambios correctos y planificar cada procedimiento en una secuencia mayor.

En las últimas décadas, las empresas estatales financieras a nivel nacional el cual está comprometida con impulsar el desarrollo sostenible, viabilizando el acceso a productos y servicios financieros, brindando servicios de calidad, ampliando una cobertura de servicios y promoviendo la inclusión financiera, a través de una gestión moderna y auto-sostenible para las personas y empresas. Sin embargo, se vienen enfrentado serias dificultades en la gestión, métodos de trabajo y sus resultados, el cual están basados en métodos empíricos de trabajo durante el desarrollo de proyectos de sistemas de información. Del mismo modo, los procedimientos no están establecidos y existen deficiencias de comunicación, ya que los directores de proyectos, a pesar de mucha experiencia, extrañan ciertas herramientas en la gestión de proyectos, que suelen ser provocadas por una mala concepción del proyecto, por lo que desde el principio no gestionan adecuadamente los requerimientos de los interesados y conducen a resultados deficientes en una fase de revisión, rediseños de trabajo adicional y / o extensiones del tiempo de ejecución en el desarrollo de los proyectos de sistemas de información, lo que tiene un impacto tanto en los costos como en los tiempos de entrega del proyecto, por lo que los interesados generalmente se sienten insatisfechos con el servicio debido a una lista de defectos funcionales, tal como se muestra en la Tabla N° 2. Todo esto repercute y reduce su competitividad financiera en los mercados nacional y daña su imagen institucional. En ese sentido, si no se mejora la gestión de los interesados mediante un método de trabajo que asegure que el trabajo entregado se hace bien, se resienten tanto los ingresos económicos como la competitividad. Cabe hacer mención que dentro de esta competitividad se encuentran las siguientes Entidades financieras, y tal como lo menciona el Banco Central de Reserva del Perú (2022), véase la Tabla N° 2.

Tabla 2:
Entidades Financieras a nivel nacional

Entidades Financieras	Número de Entidades
Empresas Bancarias	16
Entidades Financieras Estatales	4
Empresas Financieras	10
Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)	11
Cajas Municipales de Crédito y Popular (CMCP)	1
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	6
EDPYMES	8
Bancos de Inversión	1
Total de Entidades Financieras	57

Nota. Elaboración Propia con datos tomados del Banco Central de Reserva del Perú (2022)

Por tanto, es muy importante realizar un análisis a las diferentes tendencias en la gestión global de los proyectos, porque las organizaciones y sus socios siempre están buscando e implementando proyectos innovadores para lograr metas o necesidades que puedan presentarse en diferentes escenarios y situaciones de la vida o del mercado.

La siguiente es una lista de las organizaciones más reconocidas en gestión de proyectos a nivel mundial, el cual dan origen y divulgan las mejores prácticas:

- ✓ PRINCE2 ®, Projects in Controlled Environments.
- ✓ PMI ®, Project Management Institute.
- ✓ PMBN, Project Management Benchmarking Network.
- ✓ AXELOS, Global Best Practice.
- ✓ IAPPM, International Association of Project and Program Management.
- ✓ ASAPM, American Society for the Advancement of Project Management.
- ✓ APM, Association for Project Management.
- ✓ IPMA, International Project Management Association.
- ✓ APM Group, Accrediting Professionals.
- ✓ AIPM, Australian Institute of Project Management.

De todo ellos el Project Management Institute® como se mencionó anteriormente, es una institución internacional lidera en el mundo con más de 700,000 miembros y más de 300 capítulos internacional. En países de mundo, aproximadamente más de 2,9 millones de miembros están comprometidos con la mejora y el éxito organizacional, y la madurez de la profesión de dirección y/o gestión de los proyectos. Este conocimiento es actualizado y probado por expertos en gestión de proyectos y recopilado a través de del Project Management Institute, una organización internacional sin fines de lucro cuya misión es profesionalizar la gestión de proyectos para lograr el mejor resultado posible en cualquier actividad empresarial. A través de él, todos los gestores de proyectos podrán valorar su trabajo de acuerdo con prácticas contrastadas aplicables a cualquier tipo de negocio. Estos procesos se aplican a nivel mundial y para todos los grupos empresariales o industrias. Pautas que quedan recogidas en la guía del PMBOK®, cuya principal ventaja es la internacionalización de sus buenas prácticas para el desarrollo de nuevas metodologías.

En tal sentido, una experiencia muy a menudo que se ve en el desarrollo de los proyectos de sistemas de información, es cuando los directores de proyecto no suelen considerar a todos los interesados en el desarrollo de sus proyectos, sin duda esta es una mala práctica ya que todas estas personas tienen alguna participación en el desarrollo, ya sea directa o indirectamente o en muchas ocasiones se ven afectados por su ejecución o por sus resultados. Una parte importante en el éxito de un proyecto tal como lo mencionan el Project Management Institute (2017), radica en lograr la oportuna identificación de los interesados como se mencionó, con el desarrollo de estrategias para que apoyen el proyecto o por lo menos no lo obstaculicen, según el grado de influencia que puedan tener en el mismo. A continuación, detallo éstos puntos con apoyo de las buenas prácticas de la guía del PMBOK® en su sexta edición:

En primer lugar, desde el momento en que nace el proyecto, una actividad importante que se debe realizar es la Identificación de todos los interesados. Esto no quiere decir que este sea un proceso único al inicio del proyecto, ya que, si bien es importante identificar a los interesados desde el inicio del proyecto, habrá algunas personas que no se verán activas hasta algún desarrollo específico, incluso antes. Personas que cambian durante el desarrollo del proyecto, especialmente cuando el proyecto es largo. Es por eso que la identificación de las partes interesadas es un proceso continuo y la implementación no debe detenerse antes de que finalice el proyecto.

Una vez que se han identificado a todos los interesados, el siguiente paso es la planificación donde se determinará la posición de cada uno de ellos en el proyecto y la posición que queremos que tomen. Por ejemplo, un gerente se verá afectado por el proyecto porque el resultado cambiará por completo el proceso que su departamento está siguiendo actualmente, puede estar desinformado y se resista al desarrollo del proyecto; sin embargo, su participación, aportes y aprobación son fundamentales. por lo que se debe cambiar completamente su posición para convertirlo en un líder. Por tanto, planificar es proponer estrategias para gestionar este cambio en las posiciones de los grupos de interés. Nuevamente, este es un proceso iterativo, porque para identificar o cambiar las partes interesadas en el proyecto, se deben planificar métodos y estrategias para abordar a cada parte interesada.

El siguiente paso es implementar la estrategia, en la práctica, este es el paso donde el gerente del proyecto y todo su equipo deben usar todas sus habilidades interpersonales y excelentes habilidades de comunicación para lograr el éxito del proyecto. Esto es crítico en los proyectos porque si se hace mal, los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto serán negativos. El impacto de las partes interesadas no debe subestimarse, ya que su apoyo u oposición puede ser la diferencia entre la finalización exitosa del proyecto o la terminación

anticipada en el peor de los casos. A sí mismo, No existe una única forma para que las partes interesadas apoyen o al menos no obstaculicen los proyectos. Con el tiempo, las estrategias deberán ajustarse al nuevo contexto, por lo que mi intención en este estudio de grado es esperar siempre que todas las partes involucradas estén alineadas con los objetivos del proyecto y la participación de todos, uno con su nivel de influencia.

En resumen, el director del proyecto, como líder en el desarrollo de un proyecto de sistema de información, será el responsable de involucrar a los interesados y comprometerse a participar en las actividades y decisiones clave del proyecto. Por esta razón, los gerentes de proyecto deben comunicarse aproximadamente el 90% del tiempo para mantener contentas a las partes interesadas (incluidos los miembros del equipo) y esforzarse por comprender sus expectativas y necesidades, gestionar posibles incidentes y ser mejor proactivos; si vemos que algo va mal, tenemos que tomar una decisión inmediatamente, lo que le ahorrará tiempo y dinero a la organización.

Por lo expuesto en líneas anteriores, se hace necesario analizar en qué medida la gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en el desarrollo de los proyectos de sistemas de Información.

Tabla 3**Enmarcación de la Problemática**

Explicación de la Problemática → Los proyectos afrontan un mesurado problema. Se tiene una gran brecha entre lo proyectado de lo que puede hacer su sistema de información en la organización, versus lo que realmente se ha desarrollado como producto. ¿Por qué cuando se desarrollan los proyectos, el resultado dista respecto a los planificado, es decir, no se ajusta el proyecto con la necesidad que se había planificado?	
Factores Negativos (Factor de Riesgo)	
Factores Internos (Lo que depende más de nuestras posibilidades)	Debilidad ✓ En el desarrollo de proyectos de sistemas de información no se tiene una metodología desarrollada en base a las buenas practicas del PMBOK. Para gestionar con éxito la gestión de los interesados. ✓ La Gestión de los interesados ejecutado distancia de las buenas practicas del PMBOK®. Y basan su gestión en función a la información disponible y empírica. ✓ Debido a la mala gestión de los interesados: <ul style="list-style-type: none"> • NO se comprende sus necesidades y expectativas. • NO se respeta sus legítimos intereses sobre el proyecto • NO se aborda cualquier incidente o conflicto en el momento en que se presente. ✓ La entidad no invierte en la instrucción y formación para el aprendizaje de buenas prácticas bajo el enfoque del PMBOK®.
Factores Externos (Lo que depende de factores que no controlamos)	Amenazas ✓ Detrimiento de la imagen de la entidad en el mercado nacional e internacional. ✓ Carencia de competitividad. ✓ Toma de decisiones inadecuadas, debido a que no se logra gestionar a los interesados del proyecto dentro de lo proyectado.

Nota. Datos tomados de Tapia (2014)

Tabla 4**Matriz Resumen del Diagnóstico**

Población Involucrada	Causas	Problemas Observados	Consecuencias	Aporte de la Propuesta
Área de tecnología de la Información ✓ Directores de Proyecto. ✓ Analista de Proyecto, ✓ Gestor de Portafolios, ✓ Analista de Seguridad de la Información, ✓ Arquitectos de Software, ✓ Analista Funcionales, ✓ Programadores, ✓ Control de Calidad	✓ No se Identificar a todos los Interesados críticos que puedan afectar o verse afectados por el proyecto, antes y durante el desarrollo. ✓ No se establecen estrategias para el Involucramiento de los Interesados críticos. ✓ No se hace gestión para el Involucramiento de los Interesados críticos. ✓ No existe un Monitoreo constante a los Interesados y nuevos Interesados.	¿Por qué cuando se desarrollan los proyectos, el resultado dista respecto a lo planificado, es decir, estos sistemas de información no se desarrollaron de acuerdo a lo proyectado?	✓ Se toman decisiones inadecuadas por una mala información generada de los sistemas de información. ✓ Generan grandes pérdidas económicas debido a los controles de cambio. ✓ Exceso en el tiempo de respuesta generando penalización por incumplimiento de plazo. ✓ Reportes generados que no reflejan la realidad del negocio. ✓ La lealtad de los consumidores, clientes y/o usuarios será escasa. ✓ repercute en la competitividad, imagen y reputación en el mercado nacional e internacional.	✓ Establecer una nueva metodología para el desarrollo de los proyectos, específicamente en la gestión de los interesados. ✓ Fomentar una nueva cultura en el desarrollo de los proyectos de Sistemas de Información. ✓ Posicionarse en un nivel competitivos global, debido a los mejores lineamientos internacionales del PMBOK. ✓ Mayor lealtad de sus consumidores. ✓ Mejorar imagen, reputación y competitividad en el mercado global.

Nota. Datos tomados de Tapia (2014)

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la Gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?

1.2.2 Problema específico

X1: ¿De qué manera la identificación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de amplitud influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?

X2: ¿De qué manera la planificación del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en innovación influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?

X3: ¿De qué manera la gestión de la participación de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en marketing influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?

X4: ¿De qué manera el monitoreo del involucramiento de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de control de costos influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?

1.3 Importancia y Justificación del Estudio

Importancia

La importancia de la presente Investigación radica en:

- ✓ Identificar a todos aquellos que puedan afectar o ser afectados por el proyecto y documentar información relevante sobre sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto, es decir, para el éxito del proyecto es fundamental identificar a las partes interesadas desde el inicio, iniciando el proyecto y analizando su rango de intereses, expectativas, importancia e influencia.
- ✓ Planificar la gestión de las partes interesadas mediante el desarrollo de una estrategia de gestión adecuada para que las partes interesadas puedan participar de manera efectiva durante todo el ciclo de vida del proyecto. Para ellos, nuestro análisis se basa en sus necesidades, intereses y el impacto potencial en el éxito del proyecto.
- ✓ Gestionar la participación de las partes interesadas para satisfacer las necesidades, gestione los problemas y la participación de las partes interesadas. Al mismo tiempo, buscar la correcta aplicación de los planes de gestión de los interesados y registros de eventos. El objetivo es involucrar a estas partes interesadas en el proyecto. Así mismo, estas deberán ser tratados adecuadamente a nivel de participación en el proyecto.
- ✓ Monitorear la participación de las partes interesadas para supervisar las relaciones generales con las partes interesadas y ajustar las estrategias y los planes para involucrarlos, buscando mantener o mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de participación de las partes interesadas a medida que el proyecto evoluciona y las circunstancias cambian.

De esta forma, al finalizar esta investigación, se podrá determinar el grado de influencia de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global en proyectos de sistemas de información.

Justificación

- ✓ *Justificación metodológica*, Las buenas prácticas en la gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® es una herramienta de método valiosa diseñada para: identificar, planificar, gestionar y monitorear la participación e involucramiento de los interesados. Cuando surjan situaciones de similares características, esta investigación sin duda abrirá nuevos caminos en la organización, que servirán de marco de referencia para futuras investigaciones.
- ✓ *Justificación práctica*, Bernal (2010) cuando una investigación se desarrolla para ayudar a resolver un problema, o al menos sugiere una estrategia que, al ser aplicada, ayuda a resolver un problema, tiene razones prácticas. La investigación de posgrado y pregrado en negocios y economía a menudo es práctica, tanto para describir o analizar un problema como para sugerir estrategias que pueden resolver problemas del mundo real. En este sentido, este estudio tiene como objetivo demostrar la relevancia de las habilidades directivas en la gestión de grupos de interés, contribuyendo así a la mejora y solución de problemas.
- ✓ *Justificación teórica*, El propósito de esta investigación es aportar al conocimiento existente en la gestión y dirección de los proyectos específicamente sobre gestión de los interesados bajo los lineamientos de la guía del PMBOK®, como un instrumento de gestión para lograr capacidades de indagación científica, y los resultados puedan ser sistematizados en una propuesta, para ser incorporado como conocimiento a las ciencias

de la educación, porque demostrará que a través de una buena gestión de los interesados se puede mejorar el desarrollo de los sistemas de información.

- ✓ *Justificación económica*, la gestión de los interesados es fundamental para el desarrollo y funcionamiento de los sistemas de información, ya que los interesados no existen en una burbuja. Las decisiones que tomen estos grupos de interesados afectarán en gran medida los resultados y metas de la entidad. A su vez, las actividades de la empresa también se verán afectas, por ello es indispensable, generar consciencia preparando e instruyendo a profesionales idóneos y juiciosos, calificados para gestionar adecuadamente los costos de los proyectos, reduciendo costos e incrementando las ganancias del proyecto.

Se justifica la presente investigación porque la gestión de los Interesados permitirá a la entidad, reducir sus costos y tiempo de respuesta, lograr una mejor comunicación, identificando riesgos, evitando reprocesos y una infinidad de mejoras en los proyectos, haciendo que los proyectos y la entidad sea más rentable tal explica en la Tabla N° 1.2. No olvidemos que las partes interesadas son personas o grupos interesados en un proyecto, programa o cartera porque están involucrados en el trabajo o están influenciados por su resultado. La mayoría de los proyectos, programas y carteras tendrán una variedad de partes interesadas con intereses diferentes y, a veces, contradictorios. Estos grupos individuales pueden tener un impacto significativo en el éxito o el fracaso de un proyecto para desarrollar sistemas de información.

1.4 Delimitación del Estudio

Del mismo modo esta investigación viéndolo desde varios puntos de vista se puede delimitar de la siguiente manera:

1.4.1 Delimitación temporal

La investigación estará comprendida dentro del periodo que dure esta investigación de tesis.

1.4.2 Delimitación social

La investigación se realizará con el personal que labora en el área de Tecnología de Información en entidades financieras estatales, quienes están involucrados y son conocedores en el desarrollo de los proyectos de Sistemas de Información.

1.4.3 Delimitación de contenido

La investigación cumplirá con los mejores lineamientos en la gestión de los Interesados basados en la guía del PMBOK® en su sexta edición al grado investigativo.

1.4.4 Delimitación espacial

La presente investigación involucró a tres entidades estatales peruanas pertenecientes a los sectores financiero entre ellas Agrobanco, Banco de la Nación, Banco de Desarrollo del Perú y Fondo MIVivienda. Estas entidades optaron por permanecer en el anonimato debido a preocupaciones de confidencialidad y protección de datos, pero proporcionaron la información necesaria para realizar esta investigación.

Limitaciones del estudio

Dentro de las restricciones identificadas que podrían afectar negativamente nuestro trabajo de investigación están:

- ✓ La obtención de documentación de antecedentes. En virtud al desarrollo de los proyectos de sistemas de información que podrían ser considerados como antecedentes del trabajo propuesto en general han sido realizados por instituciones externas, resulta probable que las mismas manejen políticas de confidencialidad en torno a sus procesos, o que en todo caso la información pertinente no esté disponible.
- ✓ El desarrollo de los proyectos de sistemas de información por el personal interno no se tendría como práctica la documentación de los mismos, el cual podrían suministrar aportes de cómo se desarrollaban y gestionaban sus procesos.
- ✓ La falta de instrumentos de control para poder acceder a la información durante ciertos periodos, es decir esto nos podría dificultar cuando queramos conocer con precisión el comportamiento de las consultas y prestamos documentales durante un periodo de tiempo específico.
- ✓ Las consecuencias debido a la pandemia COVID-19 en el Perú desde marzo 2020, el cual establecen protocolos de seguridad para evitar la propagación del virus, lo que complicaría aplicar los instrumentos de manera presencial.

La indisponibilidad de algunos involucrados en la toma de muestra, podría deberse a la falta de compromiso, desinterés y el temor al cambio.

1.5 Objetivos de la Investigación:

1.5.1 Objetivo general

Determinar de qué manera la gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.

1.5.2 Objetivos específicos

- X1: Determinar de qué manera la identificación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de amplitud influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.
- X2: Determinar de qué manera la planificación del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en innovación influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.
- X3: Determinar de qué manera la gestión de la participación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en marketing influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.
- X4: Determinar de qué manera el monitoreo del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de control de costos influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Histórico

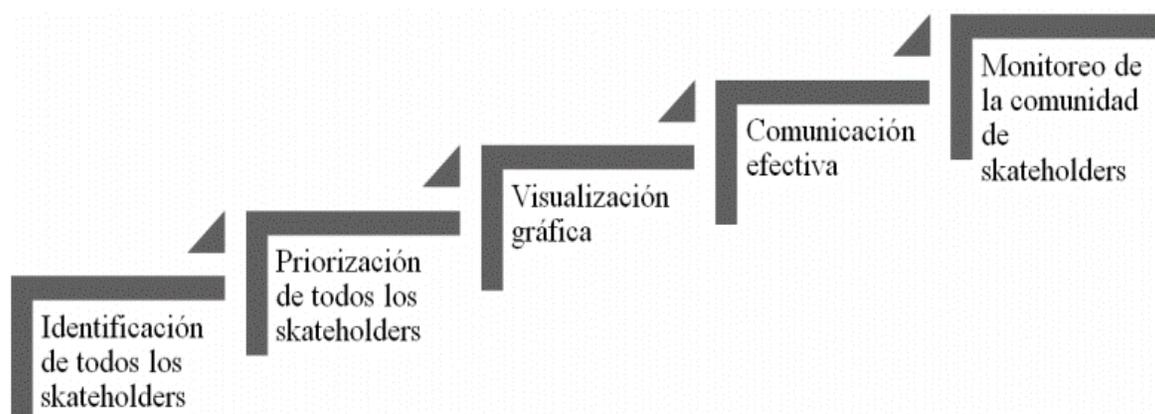
2.1.1 Interesados del Proyecto

Cuando una organización decide implantar un proyecto cuyo producto innovador aportará una mejora significativa en la toma de decisiones o generará una ventaja competitiva frente a los competidores, todo el personal interno se verá inmerso en el proceso de cambio, pudiendo verse también afectados los perfiles o colaboradores externos. Algunos de estos jugadores tendrán un poder y/o influencia considerable en el negocio y es posible que no deseen ningún cambio debido a sus propios intereses u otros factores y es posible que no ofrezcan asistencia o cooperación en ningún momento, ni voluntad para implementar nuevos productos innovadores. En casos extremos, esto podría resultar en que el proyecto se aborte o no se pueda completar con éxito.

Según Bourne (2013) la define como un individuos o grupos que pueden ser impactados por, o pueden influir en el éxito o el fracaso de las actividades o proyectos de una organización, dentro de ellos podemos encontrar al Patrocinador, los proveedores, las áreas internas de una compañía, comunidades, entre otros. Llevar a cabo su identificación es de gran importancia puesto que no hay proyectos sin interesados, pero si hay interesados que pueden ser nocivos en la correcta planeación, ejecución y cierre del proyecto.

Debido a la importancia de los interesados en los proyectos Bourne plantea una metodología denominada “Círculo de interesados” la cual consta de cinco etapas:

Figura 1
Círculo de stakeholders



Nota. La figura muestra el Circulo de Stakeholders. Fuente: Bourne (2013).

Quienes están interesados en cualquier tipo de proyecto juegan un papel muy importante en la toma de decisiones que permitan que las actividades avancen o se detengan y su normal desarrollo.

Por lo tanto, Júnior, Porto, Pacífico & Salgado Júnior (2015), menciona que, en toda organización, la falta de una estructura clara del proyecto puede hacer que las partes interesadas pierdan su compromiso y reduzcan el tiempo para apoyar las actividades del proyecto.

Para Turkulainen, Altonen & Lohikoski (2015) otros factores importantes y que influye es la falta de comunicación o la comunicación innecesaria. Por tanto, es necesario ajustar el proceso de comunicación de acuerdo con la importancia de los grupos de interés, sus niveles de estrés, su disponibilidad y sus hábitos.

Según, Beynaghi et al. (2016) el desarrollo de proyectos en cooperación con grupos de interés externos involucra varios aspectos, como promover la inversión y la propiedad local, mejorar la calidad y las oportunidades de la educación, la innovación y la transferencia de tecnología,

los vínculos entre la enseñanza y la industria, la creación de productos derivados y el desarrollo laboral.

Para García, Serna & Santos (2018), los grupos de interesados juegan un papel importante en la gobernanza de los proyectos, permitiendo que se tomen decisiones de gestión tácticas y estratégicas, haciendo énfasis en el uso correcto de las metodologías.

Por ello es necesario e importante definir adecuadamente a los interesados o grupos de interesados en el desarrollo de los proyectos, es decir, se deben considerar todas sus características, si son personas naturales o jurídicas que están interrelacionadas.

2.1.2 La Gestión de los Interesados

Son muchos los artículos, libros e informes científicos los que hoy en día hacen referencia a la gestión de interesados, también conocidos como "stakeholders" en el entorno científico.

Para Rawlinson & Zhang (2008), los proyectos no solo están relacionados con el logro de metas, sino también con los cronogramas, la organización de las asignaciones presupuestarias y la implementación de métodos de encuesta, especialmente cuando están relacionados con la docencia, porque estos también deben tener en cuenta los siguientes aspectos de gestión de proyecto, como la gestión de las partes interesadas. En esta gestión se analizan las competencias de los interesados, su nivel de implicación, sus intereses, sus requisitos, expectativas, dirección, calidad y comunicación relacionada con el proyecto, producto o servicio para poder integrarlos en el proyecto. productos y/o servicios.

El Project Management Institute (2013) en su quinta edición de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK®, la gestión de interesados es considerada como un área del conocimiento en la gestión de proyectos, cuyos procesos son: identificar a los interesados, planificar la gestión de los interesados, gestionar la participación de los

interesados y controlar la participación de los interesados, sin embargo, cabe señalar que ya existía en su primera edición del PMBOK® (1998) el término gestionar a los interesados y hubo muchas discusiones, pero como un proceso, más no como un área del conocimiento.

Para Project Management Association (2017), la gestión de los Interesados permite identificar personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o verse afectados por el desarrollo del proyecto, con la finalidad de analizar sus expectativas y su posible impacto en el proyecto, y de esta forma plantear estrategias de gestión adecuadas que permitan a estas personas participar de manera efectiva en la toma de decisiones e intenciones de ejecución de proyectos, aumentando así su satisfacción.

Según Mulcahy (2018), desde la perspectiva de la gestión de proyectos, las partes interesadas incluyen cualquier individuo u organización cuyas necesidades pueden verse afectadas positiva o negativamente por el proyecto o sus productos. Él mismo mencionó que este involucramiento de las partes interesadas debe ser continuo a lo largo del proyecto, construyendo relaciones y asegurando su participación en el trabajo para que el proyecto sea exitoso.

Las partes interesadas no solo están relacionadas con los procesos individuales, sino también con la recopilación de requisitos, la planificación, la comunicación de gestión y la gestión de recursos.

Para Mulcahy, los aspectos que deben tenerse en cuenta en una gestión adecuada de los interesados o grupos de interesados serían:

- ✓ Identificar a todos los interesados
- ✓ Determinar cuáles son sus requisitos
- ✓ Determinar cuáles son sus expectativas
- ✓ Determinar cuáles son sus intereses

- ✓ Determinar cuál es el nivel de influencia
- ✓ Determinar cuál es su nivel de autoridad
- ✓ Planificar como se entablarán las comunicaciones con los interesados
- ✓ Gestionar sus Influencia, expectativas y compromiso
- ✓ Establecer una comunicación permanente con los interesados
- ✓ Monitorear como se están realizando el involucramiento y las comunicaciones de los interesados.

Como ya se mencionó, las partes interesadas pueden ser internas y/o externas: internas, todas aquellas relacionadas con la organización ejecutora del proyecto, como directores, departamentos o grupos; y externas, como entes reguladores, consultores, usuarios finales, clientes; así mismo, personas que pueden tener un impacto positivo o negativo en el proyecto. En este sentido, la gestión de los interesados internos es fundamental para actuar en las relaciones entre pares de una organización. La gestión de partes interesadas externas puede involucrar a muchos grupos oficiales, formales o informales en su gestión.

A sí mismo, la gestión de los interesados no es un tema reciente, está ya se aplicaba en proyectos de obra pública, sin embargo, estos no son semejantes a los proyectos de sistemas de información a nivel de ejecución, pero en algunos casos tiene similitud con procesos, como es el caso de la gestión de interesados, tal como los plantea los lineamientos del PMBOK® de su sexta edición con sus cuatro pilares fundamentales para el tratamiento de los interesados como son:

- ✓ Identificar a los Interesados
- ✓ Planificar el Involucramiento de los Interesados
- ✓ Gestionar la participación de los Interesados
- ✓ Monitorear el involucramiento de los Interesados

2.1.3 La Competitividad

El tema de la competitividad es popular recientemente, y aunque se ha discutido y escrito sobre él, no existe una teoría sólida para explicarlo. Por ello, se considera conveniente presentar las opiniones de diferentes autores para mayor claridad terminológica.

El siglo XXI, caracterizado por la economía global, definida por Hill & Jones (2005) como: “...aquella donde los bienes, los servicios, las personas, las habilidades y las ideas transitan libremente a través de fronteras geográficas”, donde la incidencia de las políticas macroeconómicas sobre el entorno gerencial y estratégico de las empresas afianza el hecho de que la productividad y la competitividad formen parte importante de cualquier estrategia de desarrollo, así como la velocidad de los cambios tecnológicos y su difusión, demanda la adopción de un enfoque que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad, la innovación, la integración y el incremento en la intensidad del conocimiento, conjugándose información, inteligencia y experiencia en un entorno de hipercompetencia, (es decir, incierto, competitivo y dinámico, que produce cambios en la esencia de la competencia), característico de la cultura posmoderna o sociedad post-industrial, informacional, tal como lo refiere Lyotard (2010) o del contexto emergente, como lo afirma Schvarstein (1998).

Para Porter (1996), La competitividad está relacionada con la productividad, ya que el principal objetivo económico de un país es crear un alto nivel de vida para sus ciudadanos, pero la capacidad para hacerlo no depende de los estados amorfos competitivos, sino de su productividad, que utilizan los recursos del país. y la productividad son los principales determinantes a largo plazo del nivel de vida de un país.

Para Ivancevich & Lorenzi & Skinner & Crosby (1996), El concepto de competitividad puede vincularse a un país, sector o empresa, destacando diferentes factores en cada caso; por ejemplo, desde la perspectiva de un país, la competitividad es vista como un país en

condiciones de mercado libres y justas, capaz de producir bienes y servicios. servicios que puedan pasar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo e incrementando así los ingresos reales de sus ciudadanos.

Desde una perspectiva organizacional, define la competitividad como el grado en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad que tienen éxito y entran con éxito en el mercado global. También agregó que deben ceñirse a las famosas tres "E": eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la gestión de los recursos, eficacia en el logro de los objetivos y eficacia en el impacto sobre el medio ambiente.

Lograr competitividad para una empresa significa desarrollar ventajas que le permitan optar a mejores posiciones en el mercado.

Para Porter (1996) la ventaja competitiva de un país radica en su capacidad para alentar a las empresas a utilizar el país como plataforma para sus actividades. Para determinar las fortalezas y debilidades competitivas de los países y sus principales sectores, propuso un modelo conocido como "diamante de la competitividad Nacional", que tiene cuatro "facetas": inversión en innovación, presencia de recursos, industrias de apoyo y mercados.

Asimismo, para Ivancevich et al. (1996), la competitividad también considera la capacidad de un país o de una organización pública o privada, sea rentable o no, de mantener sistemáticamente una ventaja comparativa que le permita mantener, alcanzar y mejorar una determinada posición en un entorno socioeconómico. Porter (1996), menciona que ninguna empresa se destacará si la competencia gira en torno al mismo conjunto de variables. Ganar liderazgo y permanecer allí es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva. Básicamente significa hacer las cosas de manera diferente a los demás.

Hernández (2000); describe a la competitividad como una etapa compartida con la mejora continua a través de la cual una empresa debe competir leal y solidariamente con otras de su

tipo sobre la base de brindar productos y/o servicios de alta calidad, con precios atractivos, competitivos y en condiciones de entrega oportunas y confiables , cada vez gana más la confianza de clientes nacionales y extranjeros, garantizando así a sus productos y/o servicios una ventaja competitiva en otros mercados. La competitividad del autor anterior está relacionada con la capacidad de satisfacer las necesidades del entorno, lo que supone que la empresa debe tener la capacidad de adaptarse al medio exterior y mantener una comunicación permanente con él, así como la capacidad de desarrollarse y apropiarse. Asignar los recursos disponibles, mantenerse en el mercado y crecer con una rentabilidad aceptable a medio o largo plazo para sobrevivir en el tiempo. Para otro autor, Porter (2000) la competitividad se desprende de la productividad, por lo que las empresas hacen uso de sus factores para desarrollar productos y/o servicios valiosos. Se puede inferir del enfoque anterior que el único concepto importante de competitividad es la productividad, que es la herramienta ideal para competir en campos más desarrollados.

Autores como Villareal (2006) considera que la competitividad va más allá de la productividad, y representa un proceso que se enfoca en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para responder con éxito al cambio del entorno, convirtiendo la ventaja comparativa en ventaja competitiva, haciéndola sostenible en el tiempo, el desarrollo como condición necesaria para llegando a un alto nivel. Desde este enfoque, la competitividad se relaciona con los siguientes indicadores: costo, precio, cantidad, calidad, participación de mercado, innovación, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, fortalecimiento y desarrollo de la reflexión, análisis, ruptura de paradigmas, proactividad, organización, organización y rediseño de empresas, así como evaluar estrategias periódicamente.

2.1.4 Competitividad Global

La competitividad y la productividad son términos comúnmente relacionados cuando nos referimos a las capacidades que tiene un país para desempeñarse en materia económica y generar riqueza a través de diferentes sectores productivos. De acuerdo con el Foro Económico Mundial – WEF (2019), la competitividad económica se puede definir como el conjunto de instituciones, políticas y factores internos de un país que determinan su nivel de productividad. Además, a esta definición podemos agregar que son justamente estos factores los que también influyen en el nivel de ingresos y bienestar a los que puede aspirar la población, ya que, en gran parte, la calidad de los servicios públicos, el entorno económico local y la legislación van de la mano con la productividad y la competitividad del país en su conjunto.

De esta manera, con el objetivo de evaluar anualmente el progreso en materia de competitividad económica y su transmisión hacia una mayor productividad y bienestar social, el WEF publicó recientemente el Reporte de Competitividad Global 2019. Esta es una herramienta que contribuye a que los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil puedan trabajar en conjunto para potenciar la productividad y el bienestar en sus economías, al medir el desempeño de 114 indicadores divididos en 12 pilares. El Índice de Competitividad Global (ICG) se publica anualmente desde el 2005 en el Reporte de Competitividad Global. Está elaborada bajo una metodología dada por uno de los grandes pensadores influyentes en la gestión de las empresas, hablamos de Michael Porter; quien asesoró a la Foro Económico Mundial (WEF).

Como comentamos en la edición anterior, el Perú ha retrocedido en el ranking por sexto año consecutivo, al ocupar la posición 65 de 141 países analizados, dos puestos menos que la

edición de 2018. Al desagregar este resultado, salta a la luz que el Perú ha retrocedido en 8 de los 12 pilares que contempla este reporte: Instituciones, Infraestructura, Adopción de TIC, Mercado de Productos, Mercado de Trabajo, Sistema Financiero, Dinamismo Empresarial y Capacidad de Innovación, tal como se observa en la Figura N°2.

Figura 2:
Clasificación de los 12 pilares del ICG



Nota. La figura muestra los 12 pilares fundamentales de Competitividad Global. Fuente: *World Economic Forum* (2019).

1.- Instituciones:

Engloba temas de seguridad, derechos de propiedad, capital social, controles y balances, transparencia, ética, desempeño del sector público y gobierno corporativo.

Este marco tiene relevancia ya que, al establecer restricciones, tanto legales (leyes y mecanismos de aplicación) como informales (normas de comportamiento), las instituciones determinan el contexto en el cual los individuos se organizan, así como la forma en que desempeñan su actividad económica.

2.- Infraestructura:

Engloba temas de la calidad y extensión de la infraestructura de transporte (carretera, ferrocarril, agua y aire) y la infraestructura de servicios públicos.

Una red de infraestructura de cobertura expansiva y moderna estimula el crecimiento económico sostenible, reduciendo los costos de transporte y transacción, facilitando el movimiento de bienes y personas, la transferencia de información dentro de un país y entre países. Así como, garantizando el acceso a la energía y al agua.

3.- Adopción de TICs:

Este pilar comprende la difusión de las tecnologías específicas de la información y la comunicación TICs.

Las TICs son de relevancia para el incremento de la competitividad debido a que reducen los costos de transacción y aceleran el intercambio de información e ideas, mejorando la eficiencia y generando innovación.

4.- Estabilidad macroeconómica:

Este pilar evalúa los temas del nivel de inflación y la sostenibilidad de la política fiscal.

El crecimiento sostenible de los indicadores macroeconómicos, con un énfasis en la inflación, estimula un ambiente empresarial estable.

5.- Salud:

Este pilar capta los temas de esperanza de vida ajustada a la salud.

Esto es relevante dado que, las personas más sanas tienen mejores capacidades físicas y mentales, son más productivas y creativas, por ende, tienden a invertir más en educación.

6.- Habilidades:

Engloba temas relacionados a las habilidades de la fuerza laboral, así como la cantidad y calidad de la educación, incluyendo: el desarrollo de la alfabetización digital, las habilidades interpersonales y la capacidad de pensar de manera crítica y creativa.

Una educación de calidad vinculada a habilidades técnicas y profesionales incrementa la reserva de capital humano de la fuerza laboral. Las poblaciones altamente educadas son más

productivas porque poseen una mayor capacidad colectiva para realizar tareas, transferir conocimientos rápidamente, y crear nuevos conocimientos y aplicaciones.

7.- Mercado de Bienes:

Este pilar evalúa la extensión del poder de mercado, la apertura a las empresas extranjeras y el grado de distorsiones del mercado.

En la medida en que un país proporciona un campo de juego parejo para que las empresas participen en sus mercados, esta fomenta el crecimiento, incentiva a las empresas a innovar, actualizar sus productos, servicios y organización, y a su vez, suministrar los mejores productos posibles al precio más justo.

8.- Mercado laboral:

Este pilar abarca la “flexibilidad”, es decir, la medida en que se pueden reorganizar y aprovechar los recursos humanos.

Un mercado laboral eficiente fomenta la productividad y estimula la acumulación de capital humano. Al combinar la flexibilidad con la protección de los derechos básicos de los trabajadores, los mercados laborales que funcionan bien permiten a los países ser más resistentes a los choques y reasignar la producción a los segmentos emergentes, incentivar a los trabajadores a asumir riesgos, atraer y retener talento.

9.- Sistema financiero:

Capta los temas de la profundidad del mercado financiero, la disponibilidad de crédito, capital, deuda y seguros, así como la estabilidad, la mitigación de riesgos excesivos y el comportamiento oportunista del sistema.

Un sector financiero desarrollado fomenta la productividad principalmente de tres formas:

- ✓ Unificando ahorros en inversiones productivas.

- ✓ Mejorando la asignación de capital a las inversiones más prometedoras a través del monitoreo de los prestatarios, reduciendo las asimetrías de información.
- ✓ Proporcionando un sistema de pago eficiente.

10.- Tamaño del mercado:

Este pilar capta los temas del tamaño de los mercados nacionales y extranjeros a los que tienen acceso las empresas de un país. Se calcula mediante la suma del valor del consumo, la inversión y las exportaciones.

El crecimiento sostenible de los mercados fomenta economías de escala por medio de altos niveles de innovación y productividad. Además, crean externalidades positivas, ya que la acumulación de capital humano y la transmisión de conocimiento aumentan los rendimientos incorporados en la creación de tecnología o conocimiento.

11.- Dinamismo empresarial:

Evalúa la capacidad del sector privado para generar y adoptar nuevas tecnologías. Así como, los nuevos modelos de negocios y las reglas administrativas que permiten a las empresas ingresar y salir del mercado con facilidad.

Esto es relevante dado que, un sector privado ágil y dinámico aumenta la productividad al tomar riesgos comerciales, probar nuevas ideas y crear productos y servicios innovadores.

Los sistemas económicos exitosos son resistentes a los choques tecnológicos y pueden reinventarse constantemente a sí mismos.

12.- Capacidad de innovación:

Se refiere a la cantidad y calidad de la investigación y desarrollo formal; la medida en que el entorno de un país fomenta la colaboración, la conectividad, la creatividad, la diversidad y la confrontación a través de diferentes visiones, y la capacidad de convertir ideas en nuevos bienes y servicios.

Esto es relevante dado que, los países que pueden generar una mayor acumulación de conocimiento y que ofrecen mejores oportunidades de colaboración o interdisciplinarias tienden a tener más capacidad para generar ideas innovadoras y nuevos modelos de negocios, considerados como los motores del crecimiento económico.

Por su parte, la Real Academia Española (2017) señala a la "competitividad" como la capacidad de competir. Para Michael Porter quien en ese entonces fuera Profesor de la Universidad de Harvard el año 2015, la competitividad es la productividad con la que un país utiliza tanto sus recursos humanos, naturales y económicos, todos provenientes de "fuentes potenciales" de prosperidad existentes. Según Michael Porter, hay muchos factores a considerar en el análisis de la "competitividad", y por eso tanto las carreteras, escuelas, los mercados financieros son muy importantes, son uno de tantos factores que mejoran la competitividad de un país. Por ello, para Porter la competitividad está muy estrechamente relacionado con los conceptos de productividad, calidad y proceso:

La **productividad** es la relación entre las entradas (insumos) y las salidas (productos) de un sistema productivo. La productividad generalmente se mide como la relación entre la producción y la entrada. La productividad aumenta si se produce más producto utilizando los mismos insumos, y si se produce la misma cantidad de producto utilizando menos insumos.

La **calidad** debe entenderse como una característica del producto el cual satisface la necesidad del consumidor, consistentes en un producto y un proceso libres de defectos, son una calificación resultante de la compra de un producto que cumple con la norma.

El **proceso** es un conjunto de actividades secuenciales que transforman insumos en productos, y esas actividades son las que añaden valor al producto terminado.

2.1.5 La Estrategias

El término estrategia ha sido definido de diversas maneras a lo largo de la historia, por lo que no existe una única definición aceptada universalmente.

Mintzberg et al. (1999), la consideran como un “modelo o plan que integra los objetivos, políticas y secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva”.

Mientras que Hitt et al. (2004), Explica que la estrategia consiste en el compromiso y acciones integrales y coordinadas cuyo propósito fundamental es estimular las competencias básicas y lograr una ventaja competitiva sostenible, y aclare que esta última es la aplicación de estrategias que crean valor y son difíciles de imitar por otras organizaciones. La estrategia adecuada de tal manera permite la secuenciación y asignación de recursos en ubicaciones únicas y factibles en función de las capacidades de la organización, las debilidades relativas, ya que anticipa cambios en el entorno y posibles movimientos de la competencia para lograr en un entorno altamente competitivo el objetivo.

En cuanto a las alternativas u opciones estratégicas, las organizaciones pueden emplear una variedad de estrategias para explotar las fortalezas y oportunidades del entorno, superar las debilidades y controlar de alguna manera las amenazas, teniendo en cuenta sus metas, visión y misión, donde la competitividad es importante para la empresa, independientemente de sus pequeños y grandes, con el fin de poder enfrentar los desafíos de la economía global, creando un intercambio entre ellos y el medio ambiente.

Para sobrevivir y ser más competitivas, las empresas deben ser capaces de producir y vender bienes y servicios de calidad y demostrar interés en los consumidores.

Autores como Hill & Jones (2005); menciona que una estrategia es el resultado de un proceso formal de planificación estratégica. Ivancebich (2003), concibe la estrategia como un plan o propósito futuro, señalando que se puede comenzar por evaluar el estado real de la organización, enfocándose en la calidad y deficiencias internas, así como en las amenazas y oportunidades externas. Otros se centran en la estrategia, Por ejemplo, Strickland (2003), la estrategia de una organización es el plan de acción que una empresa debe ejecutar para operar y competir con éxito en el mercado.

Para Goldstein (2002), en cambio, la estrategia es un modelo coherente, unificado e integrado de toma de decisiones, lo que significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En resumen, puedo asumir que la estrategia, ya sea un plan, un proceso o un modo de acción, es la herramienta que le brinda a la empresa las condiciones para lograr tanto las cosas planeadas como las parcialmente imprevistas. la organización.

Actualmente, para que puedan cumplir con esta tarea, pueden asociarse con otras empresas, ya que los recursos son cada día más limitados y les resulta difícil acceder a ellos. Para ello, buscan mejorar el nivel de calidad de sus productos a través de mecanismos cooperativos, aumentando así su competitividad. Pero el éxito depende de elegir la estrategia correcta para la posición competitiva de la organización y su industria. En este sentido, la participación entre empresas juega y tienen un rol fundamental cuando una empresa aislada no puede afrontar todas las implicaciones de la competencia.

Uno de los paradigmas que ha cobrado relevancia en las sociedades posmodernas, caracterizadas por la velocidad del cambio tecnológico y su expansión en una economía globalizada que valora la integración, la flexibilidad, el conocimiento y la innovación, está relacionado con la formación de cadenas productivas o bloques económicos, denominados clústeres. Porque, en el entorno empresarial actual, la ventaja competitiva no solo se genera

dentro de una empresa, sino que la competencia debe mejorar la eficiencia operativa en un entorno cada vez más globalizado y complejo donde la competitividad debe lograrse a través de interacciones con fuerzas externas a la red global para lograrlo.

2.1.6 Estrategias Competitiva

Para Miles & Snow (1978), la estrategia competitiva se basa en tres supuestos principales, siendo el primero que las organizaciones exitosas adaptan sistemáticamente su entorno a lo largo del tiempo a problemas de su entorno que son de tres tipos, que pueden ser preguntas relacionadas con la definición de carteras de productos y mercados en que operan, con los sistemas técnicos de una organización, o con estructuras y procesos. El segundo supuesto es que el grado de comodidad de estas empresas con los problemas de su entorno competitivo arroja cuatro direcciones estratégicas, sin embargo, otros autores consideran solo tres, como notaremos más adelante. De acuerdo con la capacidad e iniciativa de las empresas para adaptarse al entorno, y el grado de énfasis en el desarrollo del mercado y del producto, hallamos las siguientes orientaciones: progresiva, analítica, defensiva y reactiva, tal como se detalla en la Tabla N° 5.

Tabla 5
Tipologías de Estrategias Competitivas de Miles y Snow

MILES Y SNOW (1978)	DETALLE
1. Prospectiva	La organización realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia, intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. La organización responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.
2. Defensiva	La organización ocupa un nicho o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente la empresa no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de actuación.
3. Analizadora	Puede actuar de modo prospectivo o defensivo, mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados. Mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma relativa nuevos productos servicios y mercados. En raras ocasiones es la primera en ofrecer nuevos productos. Muchas veces intenta imitar la prospectiva.
4. Reactiva	La organización no presenta una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así es que su conducta es impredecible e inestable.

Nota. Datos tomados de la literatura de estrategias de competitividad de Miles y Snow

Finalmente, la tercera premisa se refiere a los resultados obtenidos por cada estrategia. Miles y Snow señalan que la orientación prospectiva, analítica y defensiva puede generar resultados efectivos si se implementa correctamente en una organización.

Michael Porter (1980) describe la estrategia competitiva como las acciones defensivas u ofensivas que realiza una empresa para establecer una posición defensiva en una industria en respuesta a cinco fuerzas competitivas identificadas por los autores como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa. un importante retorno de la inversión. Si bien cada empresa busca un enfoque diferente para el resultado final, el problema es que, para una empresa, su estrategia óptima debe reflejar qué tan bien comprende y actúa sobre el entorno en cuestión. Por ello Michael Porter logró identificar tres estrategias generales que se pueden usar colectiva o individualmente para crear una posición defensiva que supere a los competidores de la industria a largo plazo. Esas tres estrategias genéricas se muestran a continuación en la Tabla N° 6.

Tabla 6
Tipologías de Estrategias Competitivas de Porter

PORTER (1980)	DETALLE
1. Diferenciación	Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad o mayor precio.
2. Líder en costes	Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable.
3. Enfoque: costes y diferenciación	Las mismas estrategias de diferenciación y costes pero con objetivo a un segmento o nicho de mercado y no al mercado total.

Nota. Datos tomados de la literatura de estrategias de competitividad de Michael Porter

Por otro lado, Miller (1987) integra el trabajo ya mencionado de Miles, Snow y Porter, argumentando que el uso que hace una empresa de las cuatro dimensiones básicas ayuda en gran medida a definir la estrategia que sigue, es decir una estrategia ligada a su estructura

más adecuada. Las cuatro dimensiones básicas en mención son: diferenciación de innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costos.

Para los autores de este artículo, la estrategia a nivel empresarial se fundamenta en la importancia relativa de cada dimensión de la estrategia. Cada dimensión, a su vez, está definida por un conjunto específico de propiedades en competencia. De la integración de estos atributos se puede derivar el grado en que la organización persigue una u otra estrategia competitiva. Enfocarse en cada atributo competitivo asociado con una dimensión estratégica específica ayuda a comprender la importancia general asignada a cada dimensión, un enfoque recomendado por Miller que brinda una aproximación del grado en que se está implementando la estrategia. Sin embargo, Miller señala que estas dimensiones de la estrategia son conocidas como "clases" y no dimensiones en un sentido estadístico; por lo tanto, esto propone que las empresas no necesariamente enfatizan todos los atributos asociados con una dimensión particular y que, de hecho, dentro de una clase, existen alternativas. Por lo tanto, la agregación de variables puede resultar en la pérdida de información potencialmente valiosa para comprender las estrategias de cada grupo. Los atributos competitivos se resumen en la Tabla N° 7.

Tabla 7
Tipologías de Estrategias Competitivas de Miller

MILLER (1987)	DETALLE
1. Diferenciación en innovación	Es la diferenciación basada en la introducción de nuevos productos o servicios que se consideran de gran importancia y transcendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados.
2. Diferenciación en marketing	La empresa busca la diferenciación y se quiere conseguir la fidelidad o lealtad del cliente encontrando una necesidad concreta, lo cual no significa que la empresa esté consiguiendo una calidad más alta. La empresa trata de crear una imagen favorable para su producto a través de la publicidad, la segmentación del mercado y un precio de prestigio.
3. Amplitud	Se refiere al alcance de mercado que el negocio atiende en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos, por lo que el objetivo es seleccionar la gama correcta de productos, servicios, cliente y territorio.
4. Control de costes	Empresas que tengan la posibilidad para controlar costes, evitando gastos innecesarios en innovación o marketing, y bajando los precios para vender su producto básico. El objetivo consiste en producir productos estandarizados de manera eficiente.

Nota. Datos tomados de la literatura de estrategias de competitividad de Miller

La reflexión de Mintzberg (1988) sobre la estrategia competitiva parte de su crítica a las estrategias generales de Porter, que privilegian el análisis ambiental y apenas consideran todos los recursos que definen el área de mercado que se persigue. Mintzberg hizo una distinción entre la orientación diferenciada y la restricción de costos, argumentando que la primera determina el alcance del mercado, mientras que las otras dos estrategias de Porter reflejan cómo compite la empresa en el mercado. De igual manera, argumentó que tener un liderazgo en costos fundamentado en una estrategia de reducción de costos por sí solo no confiere una ventaja competitiva. Por ello, señala que la contención de costes es como la diferenciación de precios. En cualquier caso, las estrategias se identifican en seis tipos, partiendo de la idea de que las empresas pueden tener una estrategia indiferenciada o que una empresa puede diferenciarse de otras empresas en términos de imagen, calidad, diseño, precio y soporte, tal como se muestra en la Tabla N° 8.

Tabla 8

Tipologías de Estrategias Competitivas de Mintzberg

MINTZBERG (1988)	DETALLE
1. Indiferenciación	Aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
2. Diferenciación en imagen	Permite a la empresa, mediante la publicidad alcanzar la lealtad de sus clientes.
3. Diferenciación en calidad	Altas prestaciones de sus productos.
4. Diferenciación en diseño	Exige a la empresa un énfasis en I+D de nuevos productos.
5. Diferenciación en precio	Es viable sólo a través de la consecución de costes bajos.
6. Diferenciación en soporte	La empresa crea un grupo de productos complementarios a los principales, con el fin de ofrecer una atención a sus clientes más amplia.

Nota. Datos tomados de la literatura de estrategias de competitividad de Mintzberg

Y para el economista, Kotler (1992) recuerda que la estrategia competitiva debe desarrollar una estrategia basada en evaluaciones realistas del equilibrio de poder existente e identificar los medios que se tomarán para lograr estos objetivos. Así estableció las cuatro tipologías de estrategias competitivas por cuota de mercado: líder, retador, seguidor y experto, tal como se muestra en la Tabla N° 9.

Tabla 9
Tipologías de Estrategias Competitivas de Kotler

KOTLER (1992)	DETALLE
1. Líder	Organización con una posición dominante con una cuota de mercado superior al resto de competidores.
2. Retador	Empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en participación del mercado que tratan de ocupar la posición del líder.
3. Seguidor	La empresa en lugar de rivalizar con la empresa líder acepta como estrategia más ventajosa la coexistencia pacífica.
4. Especialista	Denominada también estrategia de enfoque. La empresa se especializa en un segmento de mercado.

Nota. Datos tomados de la literatura de estrategias de competitividad de Kotler

2.1.7 La gestión de Proyectos

Gestionar los proyectos ha resultado ser un tema amplio y constantemente estudiado en la comunidad científica internacional desde tiempos muy remotos, hoy en día la gestión de proyectos y la recepción sin reservas a la que está sujeta, no es una mera coincidencia. Debido a una evolución histórica específica, cambios en la teoría organizacional y modelos de filosofía empresarial, la gestión de proyectos surgió en las últimas décadas del siglo XX como una disciplina transversal que integra todas las áreas funcionales de una empresa: finanzas, producción, marketing, recursos humanos, calidad, compras.

Aquellos hitos más relevantes de su evolución se dieron en tres fases, de los cuales a continuación procederemos a realizar su breve descripción con sus respectivos autores:

Fase embrionaria (1917 – 1965)

A inicios del 1917, Henry Gantt desarrollo el diagrama de Gantt, un proceso tentativo de sistematizar proyectos en relación con su programación. El diagrama aún se usa hoy en día, el cual consiente en ver el estado actual del proyecto. Sin embargo, no fue hasta después de la II Guerra Mundial donde se empezó a hablar de gestión de proyectos, aunque con algunos matices.

Durante esta fase se desarrollaron hitos relevantes como:

Gantt (1917) es uno de los creadores de la gestión de proyectos, es famoso por crear un diagrama de planificación que lleva su nombre: diagrama de Gantt, que fue una idea radical e innovadora muy relevante en la década de 1920. El primer uso fue en el proyecto Hoover Dam que comenzó en 1931. Ante ello, esta es considerada una caja de herramientas para cualquier gestor de proyectos.

American Association of Cost Engineers (1956) ha sido fundada por expertos en gestión de proyectos y disciplinas afines en planificación y programación; Estimación de costos y calendarización. manteniendo roles de liderazgo comunitario profesional para estimadores de costos, ingenieros de costos, planificadores, gerentes de proyectos y profesionales de control de proyectos.

Dupont Corporation (1957) es una de las empresas más antiguas de la actualidad y es pionera en una serie de desarrollos innovadores de todo tipo, habiendo creado la ruta crítica o método de la ruta crítica (CPM), una técnica que se utiliza con el fin de estimar la duración de un proyecto al analizar qué secuencia de actividades tiene poca flexibilidad en términos de números de horario. La técnica tuvo tanto éxito que le ahorró a la empresa \$1 millón en su primer año de implementación.

Armada de los Estados Unidos (1958) desarrollo la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT) como parte del proyecto Polaris para misiles balísticos móviles lanzados desde submarinos durante la Guerra Fría. Esta metodología permite hacer un análisis a las actividades involucradas en la ejecución del proyecto, principalmente en el tiempo que se requiere para completar cada actividad, y establecer el tiempo más corto para completar todo proyecto.

El Departamento de Defensa de los Estados Unidos (1962) desarrolló una estructura de desglose de Trabajo (EDT) como parte del Proyecto Polaris, un programa de misiles

balísticos móviles lanzados desde submarinos. Tras la ejecución del proyecto, el Departamento de Defensa emitió una estructura de desglose de trabajo ordenando que se siga este procedimiento en futuros proyectos de este alcance y escala. Esta es una estructura exhaustiva representada por un árbol jerárquico de entregables y tareas que deben realizarse para completar este proyecto. Al presente, sigue siendo una de las herramientas más comunes y efectivas en la gestión de proyectos.

Fase de aceptación (1965 – 1985)

Durante esta fase se da inicio al proceso de institucionalizar la gestión de los proyectos. La gente se dio cuenta de sus necesidades, y con ello fueron surgiendo entidades enfocadas a promoverlo, publicando investigaciones sobre diferentes aspectos de la profesión.

Durante esta fase se desarrollaron hitos relevantes como:

International Project Management Association (1965) asociación pionera en la gestión de proyectos a nivel mundial; integrada por cincuenta asociaciones en gestión de proyectos a nivel nacional. La asociación cuenta actualmente con 40.000 miembros de diferentes continentes, la mayoría de ellos en Europa, pero en los últimos cuatro años ha tenido una fuerte promoción en América Latina. Desde sus inicios, su visión ha sido facilitar la gestión de proyectos y guiar el desarrollo profesional a través de habilidades y conocimientos específicos del contexto. Hoy cuenta con cuatro niveles de certificación.

Project Management Institute (1969) esta institución nace en Estados Unidos con cinco voluntarios como una organización profesional sin fines de lucro dedicada a hacer contribuciones a la ciencia, a la práctica y al progreso profesional en la gestión y dirección de proyectos. Desde entonces, ha sido conocido como el creador de la Guía de Fundamentos de la Gestión de Proyectos (PMBOK®), que se considera una de las herramientas básicas de la profesión de la dirección de proyectos en la actualidad.

Simpact Systems Limited (1975) desarrolló el Método PROMPTII en respuesta a las protestas de que los proyectos de TI extendieron el tiempo estimado de finalización y excedieron el presupuesto original especificado en el estudio de factibilidad. Por otra parte, para el flujo de fases de los proyectos informáticos el método establecerá las directrices.

Brooks (1975) publica la obra Mítico Hombre-Mes: Ensayo de ingeniería de software, cuyo tema central es: agregar mano de obra a un proyecto de software retrasado lo retrasa aún más. Esta idea se denomina Ley de Brooks. Se requiere interacción humana adicional para agregar otro miembro a un equipo de programación más grande de lo esperado. Esto, por supuesto, depende de la experiencia y sofisticación de los programadores involucrados y la calidad de la documentación disponible. Sin embargo, su experiencia no importa. El tiempo adicional dedicado a discutir tareas, compromisos y normas, y evaluar resultados crece exponencialmente a medida que más personas se involucran.

Goldratt (1984) introdujo la Teoría de las Restricciones, una filosofía de gestión diseñada para ayudar a las organizaciones a seguir alcanzando sus metas, en su novela Metas. El título surge de la idea de que cualquier sistema manejable está limitado por un puñado de restricciones que no pueden lograr más que sus objetivos, y que al menos una restricción siempre está presente. El proceso de Teoría de las Restricciones intenta identificar las restricciones y reorganizar el resto de la organización en torno a ellas utilizando un enfoque de 5 pasos. La teoría de los métodos y algoritmos de restricción se convierte en la base para la gestión de proyectos de cadena crítica.

Fase de madurez (1985 – actualidad)

A fines de la década de 1980, la gestión de proyectos ya no se consideraba una opción, sino una necesidad. Se han establecido metodologías de gestión de proyectos, se dispone de

resultados validados, se han probado sistemas de control de costos y cronogramas y el perfil del gerente de proyectos es ampliamente reconocido. Durante esta etapa, los directores continúan desarrollándose, aprendiendo habilidades de gestión y necesitan tomar decisiones. Incluso se empezó a hablar de gestores de proyectos 2.0 que se implican directamente en las decisiones estratégicas de la empresa.

Durante esta fase se desarrollaron hitos relevantes como:

Takeuchi & Nonaka (1986) desarrollaron una nueva forma de gestión de proyectos llamado SCRUM, un modelo de desarrollo de software ágil basado en el trabajo intensivo e independiente de múltiples equipos pequeños. Aunque este estilo está diseñado para gestionar proyectos de software, también puede utilizarse para ejecutar equipos de mantenimiento de software o como un método general de gestión de proyectos y programas.

El Project Management Institute (1987) desarrolló la Guía de fundamentos de la gestión de proyectos, también conocida como PMBOK®, originalmente como un informe o intento de documentar y estandarizar la información y las prácticas de gestión de proyectos aceptadas. La primera edición se publicó en 1996, la segunda edición se publicó en 2000, la tercera edición se publicó en 2004 y la cuarta edición se publicó en 2008. Este cuerpo de conocimiento es actualmente la principal referencia para todas las partes interesadas del mundo del proyecto y se ha convertido en un estándar global de la industria.

Cheney (1989) quien fue Secretario de Defensa de los EE.UU., se le concedió el uso de la Gestión del Valor Ganado (EVM) para la adquisición y como consecuencia se considera a la técnica del EVM como parte fundamental para la gestión de programa y la procuración. Aunque el concepto de EVM estuvo ligado a un entorno de fábricas a inicios de la década de 1900, se hizo prominente como técnica de gestión de proyectos a finales de la década de 1980

y principios de la de 1990. Desde 1987, la guía PMBOK® incluye este esquema de EVM y posteriormente en otras ediciones se amplió considerablemente.

La Oficina Central de Información y Telecomunicaciones del Gobierno del Reino Unido (1989) publicó *Projects in Controlled Environments (PRINCE)*, convirtiéndolo en el estándar para todos los proyectos de sistemas de información del gobierno. El método PRINCE es notoriamente engorroso y demasiado rígido, y solo es adecuado para grandes proyectos.

The Standish Group (1994) publicó el primer informe CHAOS, que recopiló información sobre fallas de proyectos en la industria de TI, con el objetivo de hacer que la industria sea más exitosa y demostró formas de aumentar el valor de las inversiones en TI y mejorar las tasas de éxito. El informe CAOS se publica cada dos años.

La Agencia Central de Información y Telecomunicaciones del Gobierno del Reino Unido (1996) publicó PRINCE2®, que incluía la actualización de PRINCE para cumplir con las solicitudes, y su desarrollo fue contratado pero garantizado por un comité virtual abierto a 150 instituciones europeas. Inicialmente para desarrollar proyectos de Tecnologías de Información para reducir el exceso de costos y tiempo, la segunda revisión es más general y, por lo tanto, se puede aplicar a cualquier tipo de proyecto.

Goldratt (1997) desarrolla la Dirección de Proyectos con Cadena Crítica (CCPM) basado en métodos y algoritmos tomados de la teoría de las restricciones propuesta en su novela de 1984 conocida como "La Meta ". Una red de proyectos de cadena crítica mantendrá los recursos cargados, pero deben ser flexibles con los tiempos de inicio y cambiar rápidamente entre tareas y cadenas de tareas para mantener todo el proyecto funcionando según lo programado.

El Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (1998) reconoce al PMBOK® como estándar. Poco después, en el mismo año, el Instituto de Ingenieros Electrónicos y Eléctricos hizo lo mismo.

La Sociedad Estadounidense de Ingenieros de Costos (2006) introdujo un marco de gestión de costos totales. Es un proceso de aplicación de habilidades y conocimientos de ingeniería de costos. También es el primer proceso o enfoque integrado para la gestión de carteras, programas y carteras. AACE introdujo esta idea por primera vez en 1990 y publicó una introducción completa al proceso en el Marco de Gestión de Costos Totales.

Project Management Institute (2008) lanza la cuarta edición de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos conocido también como PMBOK®. Esta edición continúa la tradición de excelencia de PMI® en la gestión de proyectos, sus estándares son más fáciles de entender y practicar, y mejora la consistencia y claridad. Esta versión muestra dos procesos nuevos que no aparecían en la versión anterior.

La Oficina de Comercio del Gobierno de Reino Unido (2009) lanzo una actualización PRINCE2® 2009: Refresh, hizo que método sea más simple y más fácil de personalizar en respuesta a los requisitos comunes de los usuarios. Todo esto es para proporcionar a los gerentes de proyectos un mejor conjunto de herramientas para completar los proyectos a tiempo, dentro del presupuesto y con la calidad adecuada.

Project Management Institute (2011) lanza la nueva credencial del PMI® Agile Certified Practitioner, de esta forma el PMI demostró que no cierra a los métodos ágiles y solo soporta marcos rígidos, que, aunque siempre existen, no necesitan cambiar el proceso porque pueden implicar corrupción en el alcance del proyecto.

La Agencia Central de Información y Telecomunicaciones del gobierno del Reino Unido (2012) otorga la certificación de PRINCE2® Professional, esta nace de la necesidad de seguir

mejorando el nivel de los Practitioner de PRINCE2®, quienes podrán elegirla y pasar una evaluación rigurosa para demostrar si son realmente capaces de convertirse en gerentes de proyectos exitosos y crear valor agregado dentro de sus organizaciones.

Project Management Institute (2012) lanza la quinta edición de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos conocido también como PMBOK®, esta nueva versión aumenta el número de procesos de 42 a 47. Uno de los mayores cambios es la nueva área de conocimiento de gestión de proyectos, denominada **Gestión de los Interesadas del Proyecto**. Realmente no es nuevo, ya que este proceso estaba estrechamente relacionado en el área de la gestión de las comunicaciones del proyecto en su cuarta edición.

Project Management Institute (2017) lanza la sexta edición de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos conocido también como PMBOK®, esta nueva versión establece nuevas directrices significativas porque es la primera vez que el PMI incluye conceptos de metodología ágil y enfoques adaptativos. También cuenta con nuevos procesos y herramientas, como los niveles de riesgo, registro de lecciones aprendidas, ampliación de la gestión de recursos humanos para cubrir todos los recursos (humanos y materiales) del proyecto, y otros cambios.

Project Management Institute (2020) lanza la séptima edición de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos conocido también como PMBOK®, que a diferencia de los estándares basados en procesos, que enumeran una serie de pautas para realizar una dirección de proyectos efectiva, esta nueva guía, presume de un enfoque orientado a Principios, lo que a priori ofrecerá mayor flexibilidad a la hora de dirigir un proyecto dado que no impone la necesidad de adherirse a un conjunto de procesos o enfoques prescriptivos.

La globalización siempre trae mayores desafíos y es necesario acelerar el lanzamiento de nuevos productos y servicios. Los proyectos se han vuelto más grandes, más complejos y

más difíciles de administrar. El equipo ahora es más diverso, con miembros repartidos a nivel mundial. La crisis económica en el mundo, ha llevado puestos de trabajo a países de bajo costo, también ha creado varios problemas. El mundo está en proceso de cambio y la gestión de proyectos debe cambiar con él.

Indudablemente, surgirán tecnologías nuevas y buenas prácticas a medida que llevemos las posibilidades al límite y surgirán nuevos desafíos. La humanidad debe avanzar hacia un futuro mejor, y con ello vienen mejoras en la forma en que gestionamos los proyectos. Cuándo y dónde sucederán estos desarrollos es incierto, pero ciertamente sucederán.

2.1.8 Los Sistemas de Información

Los sistemas de información han ido evolucionando hasta denominarse lo que hoy es sistemas de información estratégicas. Inicialmente, el sistema de información era considerados como un instrumento cuyo propósito era simplificar diversas actividades de la organización, simplificar los procedimientos y reducir la burocracia, pero gracias al avance de las tecnologías de la información estas han tenido un impacto significativo en las organizaciones, logrando incrementar la eficiencia en la realización de tareas, ahorrando tiempo en el desarrollo de las tareas y almacenando gran cantidad de información en un menor espacio posible, aumentando la necesidad e interés por sistemas de información en organizaciones.

A lo largo del tiempo, diversas organizaciones se han dedicado a analizar a los sistemas de información con la finalidad de mejorar los resultados y las ventajas ante sus competidores, convirtiéndose así en una fuente de ventaja competitiva y un arma muy poderosa. De esta forma, los sistemas de información deberán ser tomados en cuenta en las estratégicas organizacionales.

Para Gibson & Nolan (1974) sugieren un trabajo fundamental en el análisis del progreso de los sistemas de información. Describe el origen de los sistemas de información a partir de la evolución de las tecnologías de la información, como se muestra en la Tabla N ° 10. Con el desarrollo de equipos de cómputo, software, hardware, telecomunicaciones y base de datos, los sistemas de información se están volviendo cada vez más importantes en las organizaciones y ser considerados como un componente más del proceso de planificación.

Tabla 10
Etapas de Evolución de los Sistemas de Información

Etapas de la Evolución de los sistemas de información	Características
1. Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Introducción de la informática en la empresa ✓ Aplicaciones informáticas orientadas a la mecanización y automatización de los procesos ordinarios ✓ Escaso gasto en informática y escasa formación del personal
2. Contagio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las aplicaciones de las tecnologías de información originan resultados espectaculares ✓ Difusión de las tecnologías de información en todas las áreas de la empresa ✓ Aumenta la cualificación del personal ✓ Existe gran descoordinación y poca planificación en el desarrollo de los sistemas de información
3. Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La alta dirección de la organización se preocupa de los sistemas de información como consecuencia del alto coste en ellos ✓ Centralización de los proyectos de inversión en tecnologías de información
4. Integración	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se controla el incremento del gasto ✓ Se produce la integración de los sistemas de información existentes en las distintas áreas de la empresa ✓ Mejora y perfeccionan los sistemas de información
5. Administración de la información	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El sistema de información adquiere una dimensión estratégica en la empresa ✓ Descentralización de ciertas aplicaciones informáticas
6. Madurez	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de los Sistemas de información en los niveles superiores de la organización apareciendo los Sistemas Estratégicos de información ✓ Adquiere gran importancia la creatividad y la innovación

Nota. Datos tomados de Gibson & Nolan (1974).

Andreu, Ricart & Valor (1991) la definen como una agrupación formal de procesos realizados sobre un conjunto de datos e información estructurada según los requerimientos de la empresa, que se encarga de recolectar, preparar y distribuir selectivamente la información. Estas dinámicas son necesarias para la ejecución de la organización pertinente y las correspondientes dinámicas de dirección y control, que contribuyen a una parte de la secuencia de decisiones requerida para el funcionamiento de la organización.

Monforte (1994) la define de la siguiente manera: “como aquel sistema de información que forma parte del ser de la empresa, bien porque supone una ventaja competitiva por sí mismo, bien porque está unido de una forma esencial al negocio y aporta un atributo especial a los productos, operaciones o toma de decisiones”.

Para Laudon & Laudon (1997) son sistemas computacionales que aplican a cualquier nivel de la empresa, cuyo objetivo es cambiar las metas, operaciones, servicios, productos o relaciones del medio ambiente para ayudar a la institución a obtener una ventaja competitiva. A partir de estos axiomas mencionados podemos subrayar el concepto de "ventaja competitiva" el cual está vinculado directamente con las estrategias de la organización. La ventaja competitiva de la organización debe entenderse como las características que distinguen a la organización de otros competidores y colocan a la organización en una posición competitiva relativamente alta.

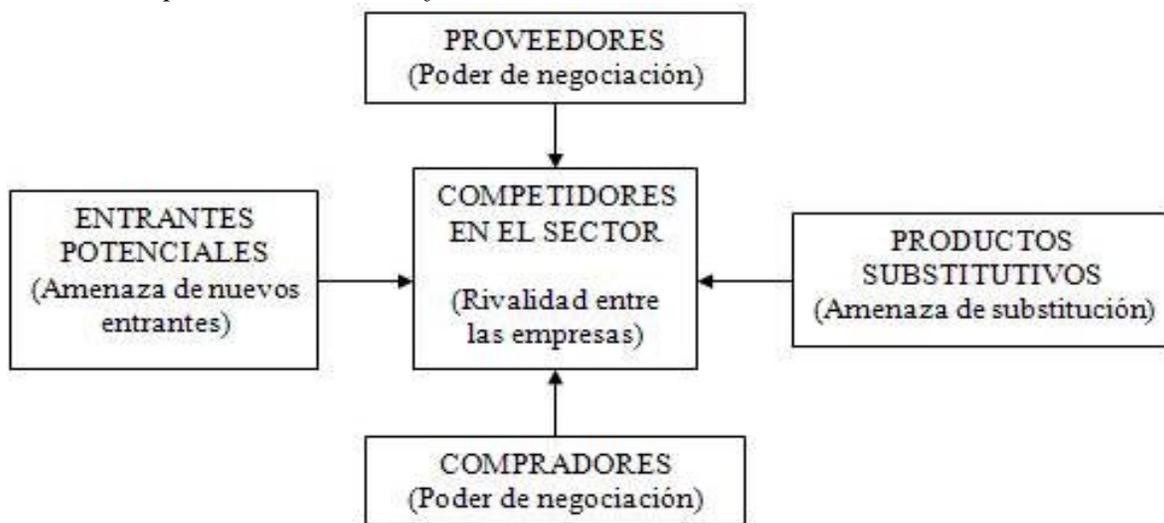
Bueno & Morcillo (1994) lo define como: “el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recursos o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de los competidores”. Esta superioridad sobre la competencia debe continuar en el tiempo, porque solo así las organizaciones pueden lograr resultados.

Por lo tanto, cualquier sistema de información puede permitirle a una organización lograr mejores resultados, reducir el costo de fabricación de productos y servicios, reducir el costo de comunicación entre regiones, conectarse mejor con proveedores y clientes, mejorar en los diferentes niveles de la organización. Coordinación en base a la adaptación inmediata de acuerdo a los requerimientos del comprador, en última instancia acortando el tiempo de entrega del producto, fortalecerá posibles estrategias de la organización, como la estrategia de Porter: liderazgo en costos, diferenciación y centralización del producto. De lo contrario, si no los consideran elementos esenciales y estratégicos, o incluso si los tienen en cuenta,

pero no los alinean con su estrategia, estas organizaciones se enfrentarán a diversos desafíos con clientes, proveedores y competidores a la hora de negociar. En otras palabras, habrá problemas como metas organizacionales inalcanzables, sistemas inexactos, duplicación de trabajo, manejo inadecuado de la información y selección inadecuada de tecnología de la información. Para Porter, todo sistema de información estratégica permite a una organización sobrevivir en un entorno competitivo y lograr el desarrollo organizacional. Las organizaciones pueden considerar el uso del Modelo de Competitividad de Porter, en el que la organización lo relaciona con las oportunidades y amenazas que los agentes externos pueden encontrar y actúa en consecuencia.

Figura 3

Núcleo Competitivo de las cinco fuerzas de Porter



Nota. La figura muestra las cinco fuerzas de Michael Porter. Fuente: Michael Porter (1982).

Basado en este modelo, los sistemas de información nos permitirán ser competitivos y lograr mejores resultados:

- ✓ **Amenaza de nuevos participantes:** El sistema de información optimizará los controles de los canales de distribución y suministro para restringir la entrada de competidores. De manera similar, estos pueden ser utilizados en economías de escala para reducir precios,

adecuar mejor nuestros productos a los clientes y para participar en posibles guerras de precios con la competencia, volviéndose más agresivo en la competencia.

- ✓ **Amenaza de productos o servicios sustitutivos:** El sistema de Información puede adaptarse mejor las necesidades de los clientes, determinar la relación precio-rendimiento adecuada para nuestros productos, identificar las necesidades no satisfechas de los clientes con mayor facilidad y redefinir la segmentación del mercado.
- ✓ **Rivalidad con los competidores actuales:** El sistema de información es una herramienta que puede mejorar la imagen de marca de la organización o reducir sus costos.
- ✓ **Poder negociador de clientes y proveedores:** El sistema de información también es utilizado como medio para sopesar a los proveedores y compradores de nuestros productos.

Las organizaciones pueden utilizar estrategias de liderazgo de costes mediante los sistemas de información reduciendo costos de comunicación e intercambio de información dentro de la organización, el cual se evalúa en términos de tiempo y dinero y obtener ventajas competitivas a través de productos diferenciados, es decir, intentar fidelizar a la marca e intentar que los productos de la organización generen más valor para los consumidores, o usando una estrategia centralizada, es decir, usar una estrategia equivalente a la estrategia anterior pero enfocada en un segmento de mercado específico.

Para Laudon & Laudon (2016) los sistemas de información son un como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización. Además de respaldar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información ayudan a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar problemas complejos y crear nuevos productos. Para comprenderlo, es

necesario comprender sus aspectos más amplios de organización de sistemas, gobierno y tecnología de la información, y su capacidad para brindar soluciones a los desafíos y problemas en el entorno de las escuelas de negocios.

2.2 Investigación Relacionada con el Tema

Antecedentes internacionales:

Título de la investigación : “Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento humano en las empresas”

Autores : Montes, O. H. C.

Revista : Revista Digital Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de la Plata.

País : **Buenos Aires, Argentina**

Volumen y Año : Vol. 19, 2022

Conclusiones : Montes (2022) menciona que el propósito de este artículo es analizar los aportes de las metodologías de gestión de proyectos a la evaluación del desempeño, el desarrollo del talento humano y la competitividad de las empresas. Para el estudio se revisan las buenas prácticas del PMBOK®, ISO21500, PRINCE2 y SCRUM. Considerando la metodología, este es un estudio con un enfoque cualitativo y exploratorio con alcance de ensayo. De manera consistente, se encontró que la gestión de proyectos tiene el potencial de promover la gestión y revisión del desempeño, por un lado, mediante la optimización de la gestión, a través del liderazgo y el trabajo en equipo con una persona cercana y óptima para la gestión de proyectos; segundo, mejorar la implementación y operación de un proyecto estructurado con limitaciones de tiempo y presupuesto, un plan con metas y tareas claras; y tercero, promover el control y la mejora continua del desempeño, ya

que busca la adecuación de las personas a las tareas y revisa continuamente los conocimientos y habilidades, así como las Lecciones Aprendidas. El uso de métodos de gestión de proyectos facilita el desarrollo óptimo del talento humano, evaluando no solo el logro de las metas organizacionales, sino también las metas y motivaciones personales. lo cual se deriva de la relevancia de la aplicación de la gestión de proyectos en las organizaciones.

Título de la investigación : “Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software”

Autores : Ortiz, P. C. & Arredondo, O. E.

Revista : Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento.

País : **Venezuela**

Volumen y Año : Vol. 11, 2016

Conclusiones : Ortiz & Arredondo (2016) mencionaron que el objeto de la investigación es determinar cuáles son los factores más importantes para el desarrollo y la competitividad de las empresas desarrolladoras de software, y señalaron que las características de la industria de desarrollo de software son que las empresas tienen una fuerte capacidad de innovación y necesitan un buen ambiente, es decir Un conjunto de empresas e industrias que se están consolidando en otras áreas, tanto en términos de demanda, como en términos de condiciones de mercado e infraestructura. También muestra que México está en la posición correcta para convertirse en un competidor global en la industria del software debido a sus ventajas como su ubicación geográfica, demografía y estado de desarrollo tecnológico.

En este estudio, los autores demuestran los factores clave que contribuyen al éxito de las empresas líderes en la industria según el análisis de variables: perfiles de administrador, vínculos de colaboración, conocimiento del mercado y más. Escuelas, innovación, tecnología y administración. Por lo tanto, se puede concluir que en la ciudad de Morelia (México) se ha fomentado favorablemente el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), atendiendo así integralmente a los campos antes mencionados.

Título de la investigación : “El desarrollo de un modelo integrado de procesos para la gestión de proyectos diseñados según PMBOK®, homologables con ISO 21.500:2.012 y compatibles con PRINCE2”

Autores : Pérez, Á. N.

Universidad : Universidad de Alicante

Tesis : Ingeniería de la Construcción

País : **España**

Año : 2016

Conclusiones : Pérez (2016) menciona que el objeto de estudio de esta investigación, es la integración de los procesos de gestión y orientación de proyectos bajo los lineamientos de la guía PMBOK®, métodos ISO 21,500 y PRINCE2, con el fin de utilizar el conocimiento de estas tres estrategias de gestión para desarrollar proyectos exitosos. Por otro lado, la metodología empleada en este artículo se basa en la inducción deductiva, el uso de técnicas y herramientas de la gestión de proyecto y, finalmente, la recopilación y verificación sistemática de la literatura existente. Cabe señalar que esta investigación confirma que se puede lograr el principal objetivo que surgió, a saber, la creación de un modelo de gestión integral de proyectos (MGIP). Por tanto, es posible comprobar en casos reales que comparado

con el método descrito en MGIP, ya que la empresa se basó en el desarrollo del proyecto como estrategia de negocio. La conclusión que se extrae bajo la metodología MGIP es que se pueden integrar y mejorar por completo las estrategias de gestión de la organización que pueden ser analizadas en casos reales.

Título de la investigación : “Startup y Spinoff: una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales”

Autores : Zuluaga, M. E. G., & Morales, J. C. B.

Revista : Revista Ciencias Estratégicas

País : **España**

Volumen y Año : Vol. 24, 2016

Conclusiones : Zuluaga & Morales (2016) menciono que el objeto de estudio es realizar un análisis en profundidad del mercado, tecnología, administración, derecho, finanzas e impacto para las start-ups; en segundo lugar, Spinoff realiza estudios de viabilidad de proyectos, centrándose en proyectos de I + D y propiedad intelectual. Para ello, se realizó una comparación y se utilizó la línea de base de los dos métodos como referencia para el desarrollo del proyecto. Cabe indicar que las diferentes fases del proyecto están mencionadas en la guía del PMBOK®, quienes estipulan cual es la condición mínima requerida para alcanzar los resultados esperados. Como conclusión a esta investigación, encontramos que no existen diferencias significativas para la creación de un spinoff o una startup, sin embargo, cabe señalar la importancia del concepto de negocio que se quiere desarrollar y técnicas o herramientas que se desean aplicar.

Título de la investigación : “Diseño de un modelo de gestión de costo y del plazo en el departamento de operaciones de una empresa prestadora de servicios de instalaciones eléctricas y montaje electromagnético en proyectos de construcción”

Autores : Blaser, J. H., Arabia, J. H., Acuña, L. A., & Aranda, I. J.

Revista : Revista Ciencias Estratégicas

País : **Colombia**

Volumen y Año : Vol. 25, 2017

Conclusiones : Blaser, Arabia, Acuña, & Aranda (2016) menciono que el objeto de estudio fue sistematizar el control y seguimiento de las diferentes obras que se ubican en el departamento de operaciones, con el fin de lograr una excelente gestión de los recursos; de esta forma podemos ser muy competitivos en el mercado. Esta investigación propone implementar el modelo de gestión de cronograma y la gestión de costo basados en la guía PMBOK® en una empresa constructora, cuyo objetivo fue mencionado en párrafos anteriores, analizándose todas variables para ser controladas durante el proceso de ejecución de la obra. Esta investigación utilizo un marco de referencia de las áreas del conocimiento del PMBOK®, y de acuerdo con la escala del negocio, estas áreas del conocimiento se utilizan a menudo en organizaciones grandes o medianas. Finalmente, se señala que la investigación adoptará un método de observación en respuesta a hechos conocidos.

Título de la investigación : “Análisis de modelo de gestión de proyecto óxidos encuentro Antofagasta minerals S. A.”

Autores : Korn, G., & Adolfo, G.

Universidad : Universidad de Chile

Tesis : Ingeniería Industrial

País : **Chile**

Año : 2018

Conclusiones : Korn & Adolfo (2018) menciono que el objeto de estudio es hacer un análisis descriptivo y comparativo entre el modelo de gestión utilizando el proyecto OXE con los lineamientos tradicionales de gestión de proyectos del PMBOK®. La investigación de esta encuesta es descriptiva porque busca definir, especificar, caracterizar y aplicar el método a la gestión de proyectos mineros. También podemos decir que, debido a los datos recopilados y la información disponible durante el proceso de desarrollo, la investigación es horizontal y no experimental. Por otro lado, de acuerdo con los lineamientos, recomendaciones y buenas prácticas de los lineamientos del PMBOK®, y los lineamientos de la metodología FEL, se da la metodología para desarrollar proyectos OXE. Para una buena gestión de proyectos de inversión, conviene señalar que estos métodos son ampliamente utilizados en diferentes tipos de proyectos en todo el mundo, especialmente en las industrias industrial, minera y de la construcción. así mismo, esta investigación muestra que los proyectos OXE suelen ser consistentes con la metodología FEL y los lineamientos del PMBOK® para gestionar proyectos. Finalmente, el autor mencionó que a partir del análisis comparativo del dominio de conocimiento y dominio de ejecución de procesos con PMBOK®, se logra concluir que el proyecto OXE cumple con los lineamientos y recomendaciones definidos por PMI para el desarrollo de proyectos de inversión.

Título de la investigación : “La gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa desde una perspectiva epistemológica”

Autores : Mazurkiewicz, I.

Revista : Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales

País : **Venezuela**

Volumen y Año : Vol. 14, 2018

Conclusiones : Mazurkiewicz (2018) menciona que el objeto de estudio es analizar la gestión de proyectos en las medianas y pequeñas empresas, estableciendo así sus puntos de vista lógicos, axiológicos y ontológicos, cuyo propósito principal es estudiar sus bases teóricas. Los métodos de esta investigación incluyen examinar fuentes secundarias, textos relacionados con el tema y analizar artículos de revistas profesionales. Finalmente, el autor concluye que toda organización, compromiso gerencial, desarrollo tecnológico y desequilibrio económico están teniendo un impacto significativo en las formas de hacer negocio, por lo que el resultado debe alcanzarse con precisión y rapidez, y en primer lugar deben ser confiables. Sin embargo, no hay duda de que la falta de conocimiento e información académica del director o supervisor del proyecto, la falta de recursos asignados al campo de la dirección de proyectos o quizás la falta de conocimientos avanzados en dirección y orientación de proyectos, se están volviendo cada vez más críticos. Por otro lado, el autor señaló aspectos que son muy relevantes para las empresas tanto mediana como pequeña, el cual deben prestar mucha atención a las necesidades de mejora continua, apertura de nuevos mercados e innovación internacional. No cabe duda de que todas estas características obligan a las organizaciones a mejorar día a día sus conocimientos y habilidades en el ámbito de la gestión y orientación del proyecto.

Título de la investigación : “Plan de respuesta al riesgo en proyectos de construcción del sector industrial, siguiendo la Teoría de gestión de riesgo, caso de estudio: cámaras frigoríficas”

Autores : Ramírez, C., & Darío, H.

Universidad : Universidad Nacional de Colombia

Tesis : Arquitectura

País : **Colombia**

Año : 2019

Conclusiones : Ramírez & Darío (2019) menciono que el objeto de estudio es investigar y analizar el valor estimado de la probabilidad de ocurrencia del riesgo, la identificación del riesgo y la relación entre los objetivos del proyecto. De acuerdo con las mejores prácticas de los lineamientos del PMBOK®, en los proyectos se utilizan herramientas y técnicas de gestión y evaluación de riesgos, como la gestión de riesgos planificada, que analiza los riesgos de forma cuantitativa, planifica la respuesta al riesgo y finalmente determina el riesgo. El resultado de este estudio es que se han identificado sesenta y seis riesgos tipos de riesgos, siendo 80% los atribuibles a riesgos externos y riesgos internos de la organización. Esta investigación es descriptiva porque analiza las variables del problema de investigación y sus diversos efectos. Asimismo, también decimos que pertenece al tipo convencional porque trata de correlacionar las variables descubiertas y complementarlas con investigación explicativa para aclarar las condiciones y fenómenos presentados en el estudio de caso. Finalmente, después de comprender estos resultados a través de las investigaciones, comenzamos a preparar planes de respuesta a los riesgos de alta gravedad evitando un impacto significativo y negativo en los objetivos del proyecto y posteriormente tenerlos en cuenta mediante un plan del control y seguimiento durante la construcción de la cámara frigorífica.

Antecedentes nacionales:

Título de la investigación : “Plan de gestión de proyecto para la implementación de un restaurant en carnes de res, cerdo y pollo a la parrilla en la ciudad de Cajamarca, Perú”

Autores : Vásquez Muñoz, A. E., & Zumarán Soriano, O. K.

Universidad : Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo

Tesis : Project Management

País : **Cajamarca, Perú**

Año : 2017

Conclusiones : Vásquez Muñoz & Zumarán Soriano (2017) menciono que el objeto de estudio es diseñar un plan de manejo basados en las mejores prácticas de los lineamientos del PMBOK® para abrir un restaurante de barbacoa. Este estudio recomienda utilizar las buenas prácticas de las directrices del PMBOK® como método para hacer que el estudio sea objetivo, planificado y claro a la hora de formular planes de gestión empresarial relevantes. La etapa preliminar de esta investigación es descriptiva y aplicable, mientras que la etapa de desarrollo utiliza literatura y tecnología de campo, así como lluvia de ideas, juicio de expertos y la plantilla de la estructura de desglose del trabajo (WBS). Finalmente, en la fase de resultados, se utiliza una encuesta de análisis integral como herramienta para la obtención resultados aplicando el área de conocimiento de las guías del PMBOK®. El resultado de esta investigación demuestra que en Cajamarca solo el 85.87% de los restaurantes trabajan de manera informal y ofrecen los mismos productos y servicios, aplicando en última instancia pautas teóricas y el uso de tecnología de restaurante y cafetería. En comparación con el plan tradicional, la guía del PMBOK® redujo la inversión en un 22% en la etapa inicial, sin duda esta investigación ha tenido como resultado un impacto positivo

tanto en la planificación como en la ejecución al implementar un restaurante de carnes en Cajamarca.

Título de la investigación: “Modelo de Gestión basado en flujo de Procesos (Lean Construction) y en PMBOK®, para mejorar la productividad de obras de infraestructura vial. Caso: Mantenimiento rutinario de la ruta PE-34 E.”

Autores : Millones, M. M.

Universidad : Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

Tesis : Ingeniería de Producción y Servicios

País : **Arequipa, Perú**

Año : 2019

Conclusiones : Millones (2019) menciona que el objeto de estudio es buscar mejorar la productividad de los proyectos de protección a través de prácticas y la buena gestión en los proyectos basadas en la guía del PMBOK® y métodos de gestión de proyectos basados en procesos (lean construction), para ello se aplican casos específicos de mantenimiento frecuente de la ruta PE-34 E. De acuerdo al escenario, esta trata de estudiar todos los aspectos metodológicos y teóricos vinculados con los objetivos de la investigación. La investigación es no experimental, porque no hay manipulación de variables, los hechos solo se pueden observar en la realidad y tiene un carácter transaccional. Porque observamos los hechos en un momento determinado, también decimos que esto es exploratorio, porque se elige información específica sobre temas relacionados, optimizando así la planificación, el control y el monitoreo de proyectos de mantenimiento vial que tienen efectos negativos; reflejando así mejoras en la calidad, en el cronograma y en los costes de proyecto.

Finalmente, el autor concluye que la aplicación de este concepto de construcción ajustada permite analizar la era de la producción. Del mismo modo, al insertar al planificador anterior en el grupo de procesos de planificación de la guía del PMBOK®, las actividades se pueden realizar sin restricciones, haciendo planes más realistas.

Título de la investigación: “La dirección de proyectos en base al conocimiento PMBOK® orientada a la optimización de la gestión de información de las historias clínicas, en la Clínica Virgen del Rosario”

Autores : Millones, M. M.

Universidad : Universidad Nacional Federico Villareal

Tesis : Administración

País : **Lima, Perú**

Año : 2019

Conclusiones : Escalante (2019) menciona que el objeto de estudio es optimizar la gestión de historias clínicas haciendo uso de la guía del PMBOK® para la Clínica Virgen del Rosario. La investigación en este estudio es descriptiva, explicativa y exploratoria, son 60 personas, entre personal médico y administrativo, todos los cuales pertenecen a la clínica Virgen del Rosario. El resultado más importante de este estudio es que el 83% de los entrevistados creen que es indispensable mejorar los servicios de gestión en las historias clínicas. Por tanto, la gestión de proyectos debe aplicarse correctamente para optimizar la información de las historias clínicas. Otra situación es que el 73% de los encuestados mejorarán cuando reciban registros médicos automáticos. Finalmente encontramos que si existe una correlación entre la gestión de proyectos y la gestión de la información en las historias clínicas de la Clínica Virgen del Rosario. Con lo cual, el autor concluye que,

podremos optimizar la información de las historias clínicas utilizando las áreas de conocimiento, los grupos de procesos, la gestión de proyectos de La guía del PMBOK®.

Título de la investigación : “Aplicación de estándares globales del PMI para la Dirección del Proyecto de Diseño, Fabricación, Montaje e Instalación de Baterías de Hidrociclones en la planta de separación de molibdeno en una gran minera”

Autores : Olivera, T. E. E., Rodríguez, M. C. A., & Rojas, Z. E. H.

Universidad : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Tesis : Administración y Dirección de Proyectos

País : **Lima, Perú**

Año : 2019

Conclusiones : Olivera, Rodríguez & Rojas (2019) menciono que el objeto de estudio es formar tres paquetes de baterías de hidrociclones CAVEX 100, cada paquete de baterías está compuesto por 08 hidrociclones, para mejorar la categorización del mineral de molibdeno en las plantas de separación de grandes empresas mineras. El método utilizado en este estudio se fundamenta en los mejores lineamientos de gestión de los proyectos de la guía PMBOK®, por lo que sus 10 áreas del conocimiento son directamente aplicables a proyectos de montaje. Para ello, se analiza la información bibliográfica y se demuestra el contenido indicado, luego se debe delinear el uso de tecnología y herramientas en el proyecto de infraestructura minera actual, y se debe proponer el proceso de gestión del proyecto a través del proyecto. Las conclusiones que se obtuvieron fueron de mucha utilidad para la empresa VULCO, y les sirvió para decisiones de inversión en proyectos futuros, de tal forma que esta investigación realizada formará parte de los activos que tendrá esta organización. Es por ello

que la mayoría de los procesos orientados a este tipo de proyectos se basan en la experiencia previa. Sin embargo, no existe una base de conocimiento sólida ni métricas que nos permitan saber cuándo una empresa comienza a experimentar sobrecostos o retrasos; con la aplicación de los estándares del PMI a los proyectos será posible un mayor y mejor control sobre el proceso de ejecución del ensamble, e identificar oportunidades y amenazas. Las conclusiones extraídas son de gran utilidad para VULCO, y brindan ayuda para las decisiones de inversión en proyectos futuros, por lo que la investigación realizada pasará a formar parte de los activos de propiedad de la organización. Es por eso que la mayoría de los procesos para estos proyectos se basan en experiencias previas. Sin embargo, no se tiene una base de conocimiento sólida ni indicadores de medición para saber cuándo la empresa comienza a experimentar retrasos o sobrecostos. Al aplicar los estándares de PMI a los proyectos, se podrá controlar mejor el proceso de ejecución del ensamblaje e identificar oportunidades y amenazas.

Título de la investigación : “Influencia de una PMO para la gestión de proyectos de sistemas de información en una empresa de telecomunicaciones en el Perú”

Autores : Cuba, A. R. C.

Universidad : Universidad Nacional Federico Villarreal

Tesis : Ingeniería de Sistemas

País : **Lima, Perú**

Año : 2019

Conclusiones : Cuba (2019) menciona que el objeto de estudio es determinar la diferencia entre el estado inicial de la organización de telecomunicaciones y el entorno de

gestión de proyectos del sistema de información, y la situación posterior, es decir, la situación posterior a la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). La investigación de este estudio es aplicada porque sugiere aplicar conocimientos para resolver problemas, cuya solución depende de los intereses del individuo, también es experimental porque se refiere a un plan para obtener la información requerida. Por otro lado, este estudio considera usar la escala Likert en cinco intervalos de tiempo porque puede definir mejor la información que el gerente de proyecto debe recolectar para determinar si la gestión ha mejorado. Luego, el autor extrae una conclusión triple, indicando que se han mejorado los indicadores de eficiencia y capacitación de recursos humanos, mientras que la mejora continua también refleja el aumento de los indicadores de buenas prácticas y sus indicadores cuantitativos. El número de eventos, y finalmente la dimensión de gestión del conocimiento, los indicadores de capital de conocimiento y documentos estandarizados se han incrementado significativamente.

Título de la investigación : “Implementación de la Gestión de Proyectos bajo el enfoque PMBOK® para mejorar la Competitividad de la empresa de consultoría Organizacional grupo CIMAVIK S.A.C.”

Autores : Dulanto, G. L. V.

Universidad : Universidad Privada del Norte

Tesis : Ingeniería Industrial

País : **Lima, Perú**

Año : 2020

Conclusiones : Dulanto (2020) menciona que el objeto de investigación de este estudio es que la implementación de la gestión y dirección de proyectos según el método

PMBOK® en su sexta edición puede mejorar la competitividad de Grupo Cimavik S.A.C. Consultoría Organizacional. Para ello se empleó un enfoque cuantitativo, diseño experimental, y con un nivel explicativo. Con el fin de recopilar la mayor cantidad de información necesaria para investigar el problema en estudio, también se utilizan como herramientas de investigación. Revisión de expedientes, entrevistas, y observaciones. Estas herramientas de medición permiten la integración laboral y también aseguran que la encuesta esté completa. Sus resultados muestran que la satisfacción del cliente se incrementa en un 20%, la eficiencia se mejora en un 25% y la eficiencia se mejora en un 1%, por lo que la productividad de la organización se ha incrementado en un 1%. En última instancia, se podría lograr una mejora del 7 % en la competitividad en comparación con el período previo a la implementación.

2.3 Estructura teórica y Científica que Sustenta el Estudio

2.3.1 La gestión de los Interesados.

El Project Management Institute (2017), en la publicación de su sexta edición de la Guía de fundamentos de la gestión de proyectos del PMBOK®, estipula que la gestión de las partes interesadas en un proyecto implica identificar a todas las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o verse afectados por el proyecto, y para este propósito un análisis de Dadas las expectativas de estos interesados y su impacto en el proyecto, también es necesario desarrollar estrategias de gestión para asegurar la participación efectiva de los interesados en la toma de decisiones y la implementación del proyecto. Estos procesos respaldan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de las partes interesadas, evaluar su impacto o

grado de influencia en el proyecto y desarrollar estrategias para involucrar de manera efectiva a las partes interesadas en el apoyo a las decisiones, la planificación y la implementación del proyecto.

La capacidad de los gerentes y equipos de proyectos para identificar e involucrar adecuadamente a todas las partes interesadas marca la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. En otras palabras, para aumentar las posibilidades de éxito, una vez que se aprueba el acta de constitución del proyecto, se designa al gerente del proyecto y se establece el equipo, debe comenzar el proceso de identificación e involucramiento de las partes interesadas lo antes posible.

Por supuesto, la clave para la participación efectiva de las partes interesadas es centrarse en la comunicación continua con todas las partes interesadas (incluidos los miembros del equipo) para comprender sus necesidades y expectativas, gestionar los conflictos de intereses, gestionar los incidentes a medida que ocurren y promover la interacción y participación de las partes interesadas en decisiones del proyecto.

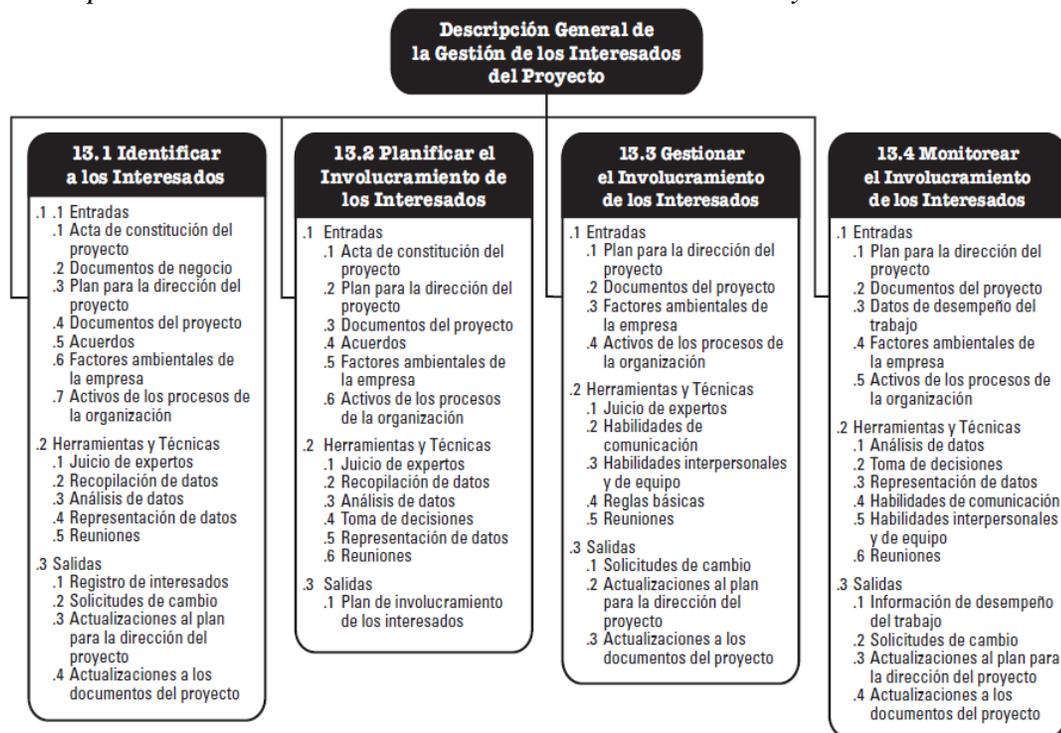
El proceso de identificación e Involucramiento de las partes interesadas para beneficiar el proyecto es de forma iterativa. Si bien el proceso de gestión de los grupos de interés se describe una sola vez, las actividades de identificación, prioridad y participación deben ser verificadas y actualizadas periódicamente, al menos en los siguientes casos:

- En caso de que el proyecto paso por diferentes etapas del ciclo de vida,
- En caso de que las partes interesadas ya no se encuentran involucradas en el trabajo del proyecto, o las nuevas partes interesadas se transforman en miembros de la comunidad de partes interesadas del proyecto, y

- En caso se hayan originado cambios relevantes en la comunidad o en las organizaciones de las partes interesadas en general.

Figura 4

Descripción General de la Gestión de los Interesados del Proyecto



Nota. La figura muestra la estructura de la gestión de los interesados. Fuente: Guía del PMBOK® 6ta Edición

Dimensiones de la gestión de los Interesados

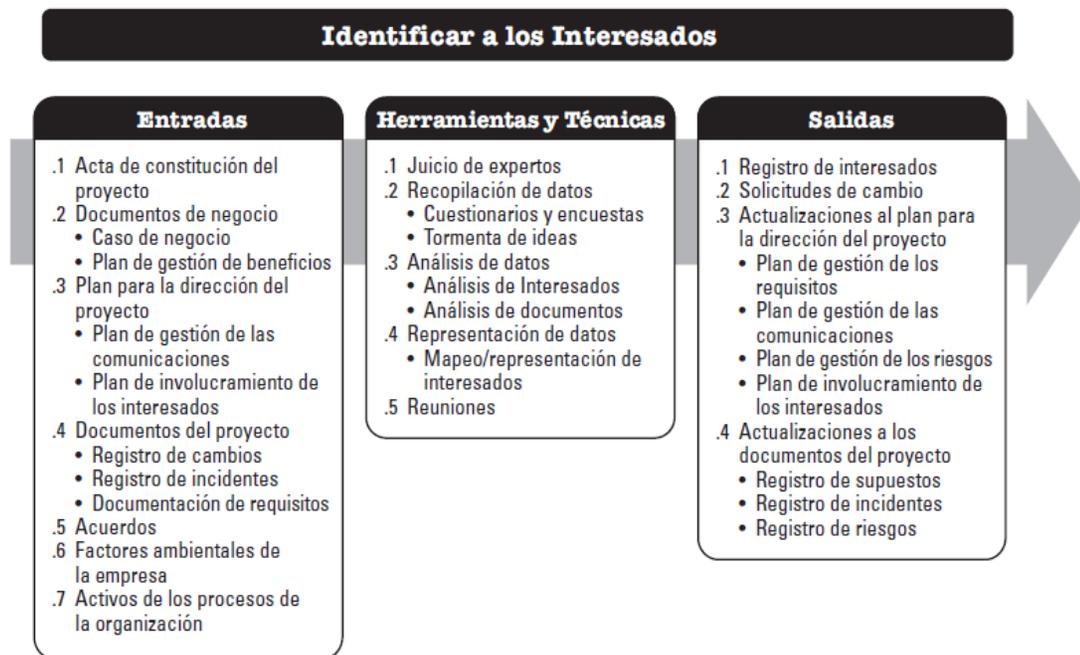
✓ Identificar a los Interesados

El PMI (2017) menciona que este proceso permitirá identificar a todos los interesados que estén involucrados en el proyecto a lo largo del período de desarrollo, analizarlos y registrarlos en base a la información sobre su influencia, interés, interdependencia, implicación y su impacto positivo o negativo en el éxito de los proyectos. La principal ventaja de este proceso es que los equipos del proyecto pueden determinar cuál es el método más apropiado para involucrar a cada interesado. Si es necesario, este proceso

debe llevarse a cabo regularmente durante todo el proyecto. La Figura N° 5 nos muestra cuales son las entradas, herramientas y técnicas utilizadas y las salidas de dicho proceso, y la Figura N° 5 el diagrama de flujo de datos del proceso.

Figura 5

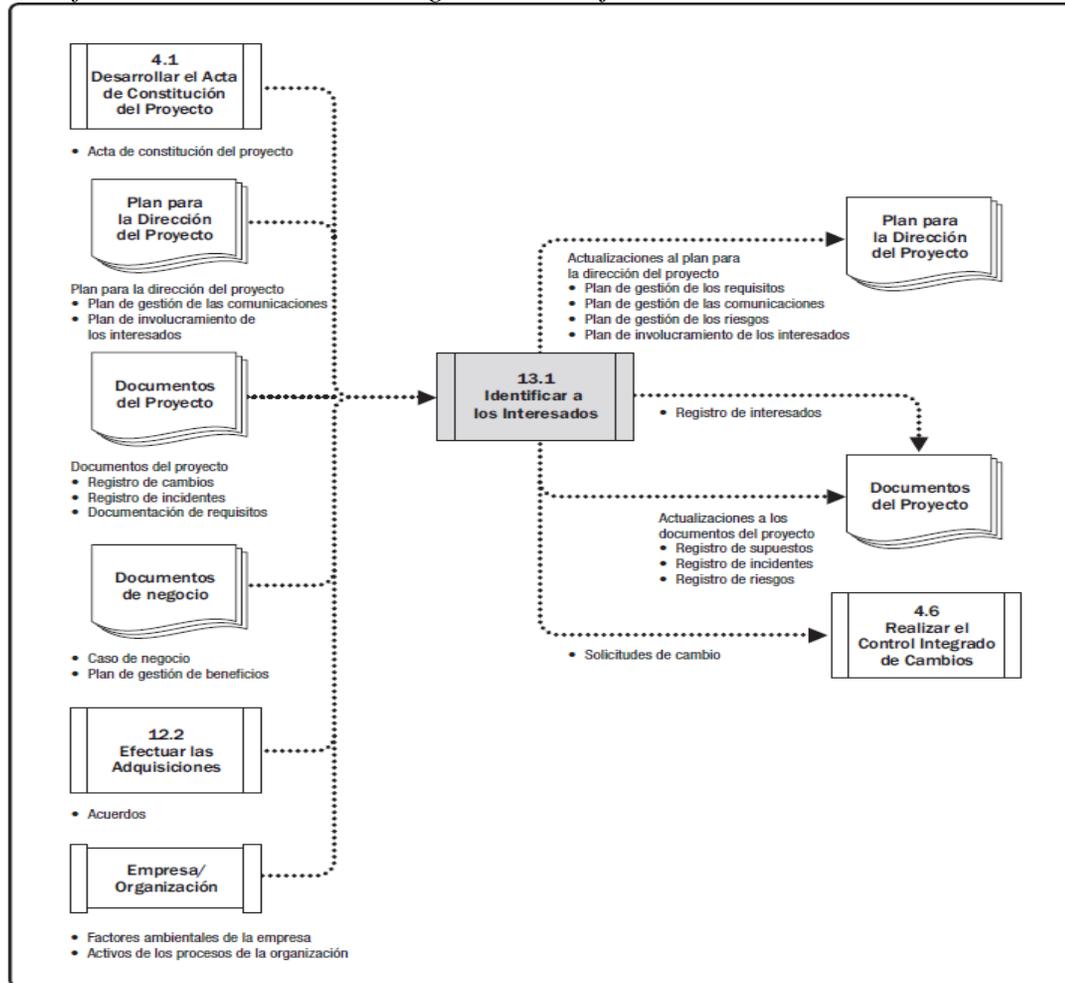
Identificar a los Interesados: Entradas, Herramientas, Salidas



Nota: La figura nos muestra la identificación de los interesados. Fuente: Guía del PMBOK® 6ta Edición

Por lo general, este proceso se efectúa antes de que sea aprobado el acta de constitución o también conocido como Project Charter. Es decir, al inicio de cada fase y cuando se produzcan cambios importantes en los proyectos. Cada vez que repitan este proceso, se debe hacer la consulta a la documentación del proyecto y al plan para la dirección del proyecto, con la finalidad de identificar las partes interesadas más relevantes o críticas del proyecto.

Figura 6
Identificar a los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos



Nota. La figura nos muestra el diagrama de flujo de datos. Fuente: Guía del PMBOK® 6ta Edición

El Registro de Interesados es el resultado más relevante e importante del proceso identificar a los interesados. Este registro recoge toda la información referente a las partes interesadas identificadas, que incluyen:

Información de identificación. El nombre, la ubicación dentro de la organización, la función que cumplen y la ubicación del contacto.

Información de evaluación. Las necesidades primordiales, el potencial que puedan afectar los resultados, las expectativas y la etapa del ciclo de vida del proyecto donde las partes interesadas tienen la mayor impacto o influencia.

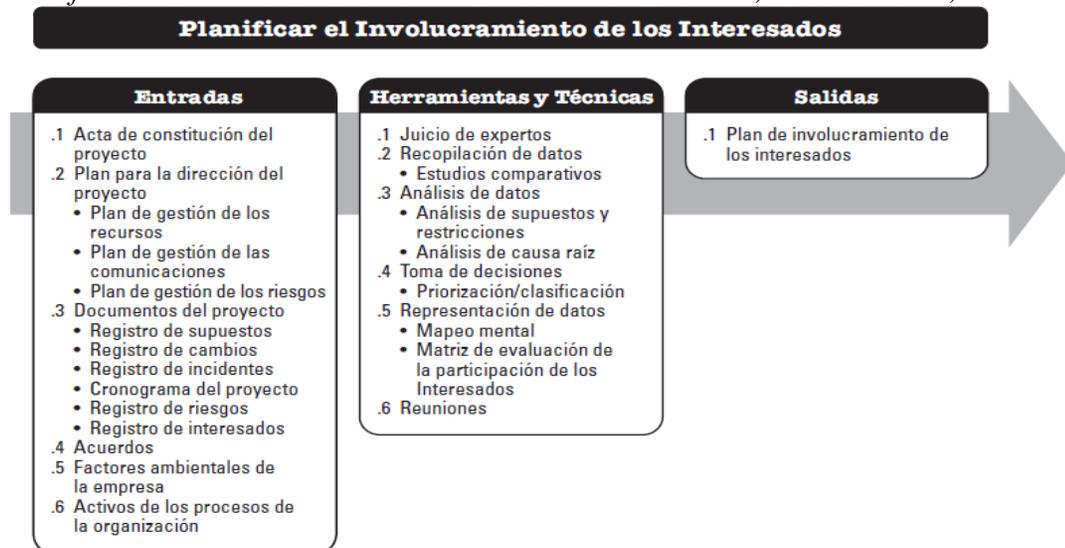
Clasificación de interesados. Su clasificación puede darse en todos estos escenarios como: ascendente/descendente/afuera/lateral, impacto/influencia/poder/interés, Interno/externo o quizá otra clasificación propuesta por el director del proyecto.

✓ Planificar el Involucramiento de los Interesados

El PMI (2017) menciona que este proceso nos permitirá desarrollar métodos relevantes basado en su necesidad, beneficio, impacto y expectativa en los proyectos. El beneficio principal de este proceso es proporcionar un modelo viable para que la participación de los interesados sea más efectiva. Si es necesario, este proceso debe llevarse a cabo regularmente durante todo el proyecto. La Figura N° 7 nos muestra los procesos de entrada, las herramientas y técnicas que se utilizan y por ultimo salida, y la Figura N ° 8 representa el diagrama de flujo de dato del proceso.

Figura 7

Planificar el Involucramiento de los Interesados: Entradas, Herramientas, Salidas



Nota. La figura nos muestra el plan de involucramiento de los interesados. Fuente: Guía del PMBOK® 6ta Edición

Es necesario e indispensable en la etapa inicial de los proyectos desarrollar un plan eficaz. Y esta debe tener en cuenta las diversas necesidades de información de los partícipes del proyecto. Si la comunidad de partes interesadas cambia, el plan se

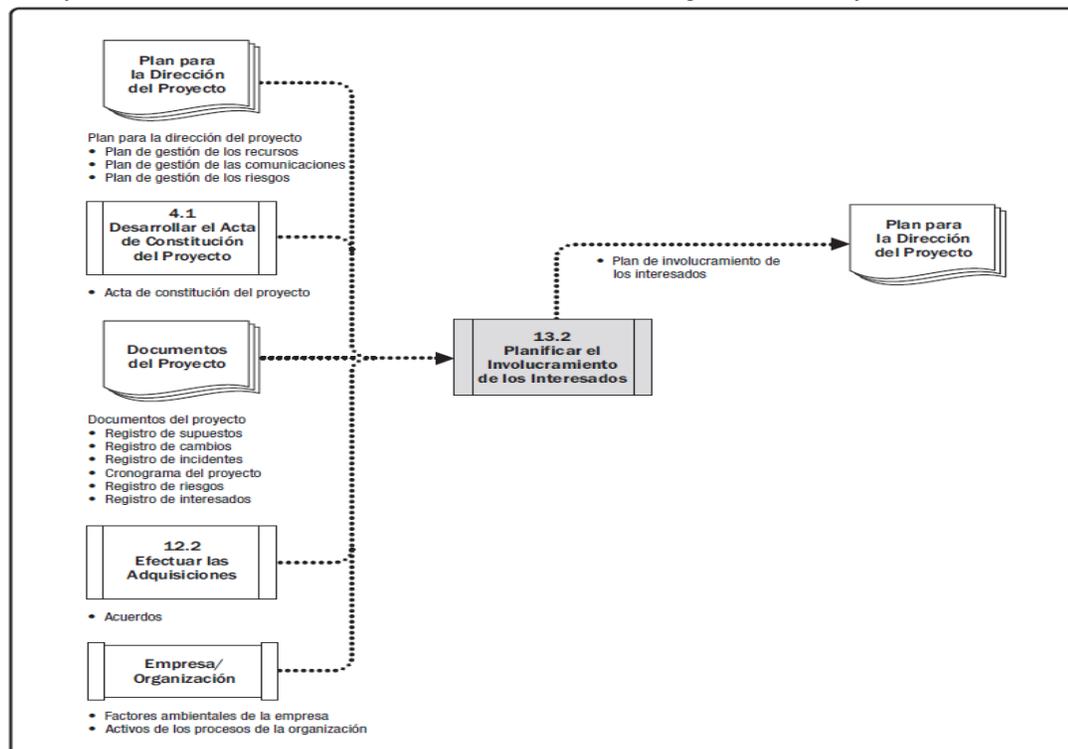
revisará y actualizará periódicamente. Después de identificar la comunidad de partes interesadas inicial mediante el proceso identificar a los interesados, se procede a desarrollar una versión previa del plan de involucramiento de los interesados. Cabe señalar que este plan se deberá actualizar cada cierto periodo para manifestar cambios que han surgidos en la comunidad de los interesados.

Los desencadenantes típicos que requieren actualizaciones planificadas incluyen, entre otros:

- Al iniciar una etapa del proyecto;
- Al existir algún cambio en la estructura organizacional o industrial;
- Al identificar nuevas persona o grupo que se convierte en parte interesada, interesados actual que ya dejan de ser parte de la comunidad de partes interesadas.

Figura 8

Planificar el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos



Nota. La figura nos muestra el diagrama de flujo de datos. Fuente: Guía del PMBOK® 6ta Edición

Como resultado principal de este proceso tenemos al Plan de Involucramiento de Interesados, el cual forma parte del plan para la dirección del proyecto, así mismo esta determinara las acciones y estrategias que serán fundamentales para incentivar a los interesados en su participación para tomar decisiones. Dependiendo de las necesidades del proyecto y las opiniones de las partes interesadas, estas pueden ser formales o informales, detalladas o formuladas de manera general.

✓ Gestionar el Involucramiento de los Interesados

El PMI (2017) menciona que este proceso tendrá como objeto satisfacer expectativas y necesidades, resolver incidentes y alentar a las partes interesadas a participar mediante la comunicación y la cooperación con los interesados. Así mismo este proceso tiene como beneficio, permitirle al gestor del proyecto reducir la resistencia y aumentar el apoyo de las partes interesadas. Es importante mencionar que este proceso se deberá realizar durante todo el periodo de desarrollo del proyecto, en la Figura N° 9 se muestran las entradas, las herramientas y técnicas utilizadas, y sus salidas del proceso y la Figura N° 10 el diagrama de flujo de datos del proceso.

Figura 9

Gestionar el Involucramiento de los Interesados: Entradas, Herramientas, Salidas



Nota. La figura nos muestra la Gestión del involucramiento de los interesados.

Fuente: Guía del PMBOK® 6ta Edición

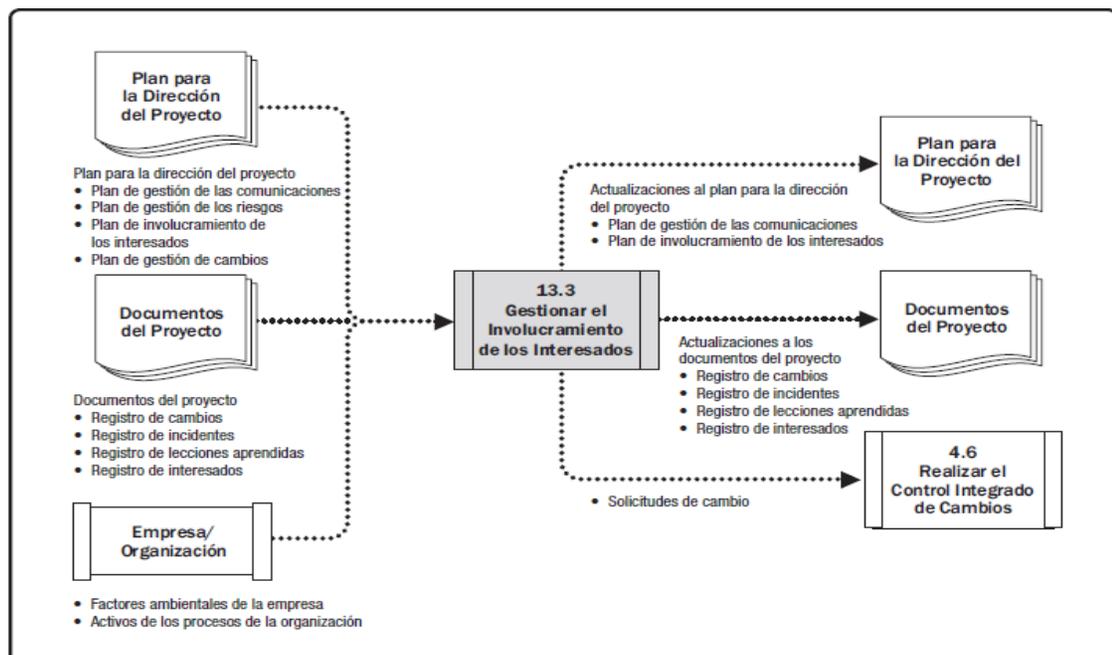
El proceso gestionar el involucramiento de los interesados incluye la realización de las siguientes acciones:

- Involucrar a las partes interesadas en las etapas apropiadas del proyecto para realizar, mantener y confirmar su compromiso con el éxito del proyecto;
- Gestionar las expectativas de las partes interesadas a través de la negociación y comunicación;
- Resolver los riesgos potenciales que estén vinculados a la gestión de las partes interesadas y predecir futuros eventos que puedan desencadenar;

La gestión del involucramiento de los interesados ayuda a garantizar que las partes interesadas entiendan exactamente cuál es objetivo del proyecto a desarrollar, sus metas que tiene, y los riesgos, y darles a entender que sus contribuciones y su participación pueden aumentar el éxito del proyecto.

Figura 10

Gestionar el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos



Nota. La figura nos muestra el diagrama de flujo de datos. Fuente: Guía del PMBOK® 6ta Edición

Como resultado relevante de este proceso son las actualizaciones que se deberá hacer a estos planes de gestión debido a solicitudes de cambios que fueron aceptadas por el proceso de control de cambio:

Plan de gestión de las comunicaciones. Este proceso se actualizará con la finalidad de dar a conocer las modificaciones y requisitos nuevos de las partes interesadas.

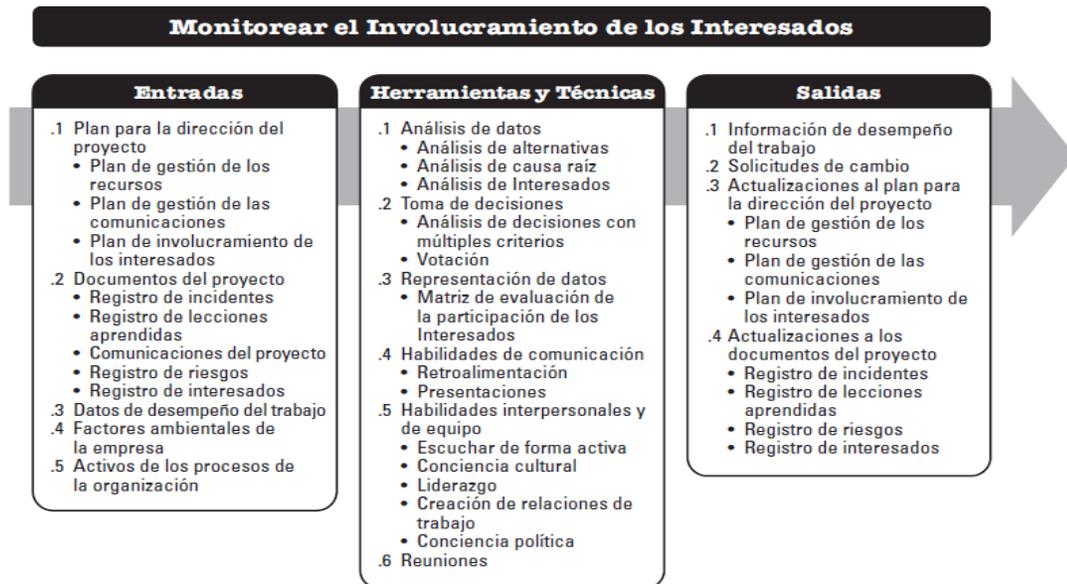
Plan de involucramiento de los interesados. Este proceso se actualizará con la finalidad de dar a conocer las modificadas necesarias que se requiere y las estrategias nuevas de gestión para que el involucramiento de interesado sea eficiente.

✓ **Monitorear el Involucramiento de los Interesados**

PMI (2017) menciona que este proceso se encargará de monitorear las relaciones que existen entre los grupos de interés y ajustar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la revisión de estrategias y planes de relacionamiento. El principal beneficio de este proceso es que la eficiencia y la eficacia del proceso de participación de las partes interesadas se pueden mantener o mejorar a medida que el proyecto evoluciona y el entorno cambia. Este proceso se ejecuta a través de todo el proceso de desarrollo del proyecto. La Figura N ° 11 muestra la entrada del proceso, las herramientas y técnicas utilizadas y la salida como resultado final, y la Figura N ° 12 muestra el diagrama de flujo de datos del proceso.

Figura 11

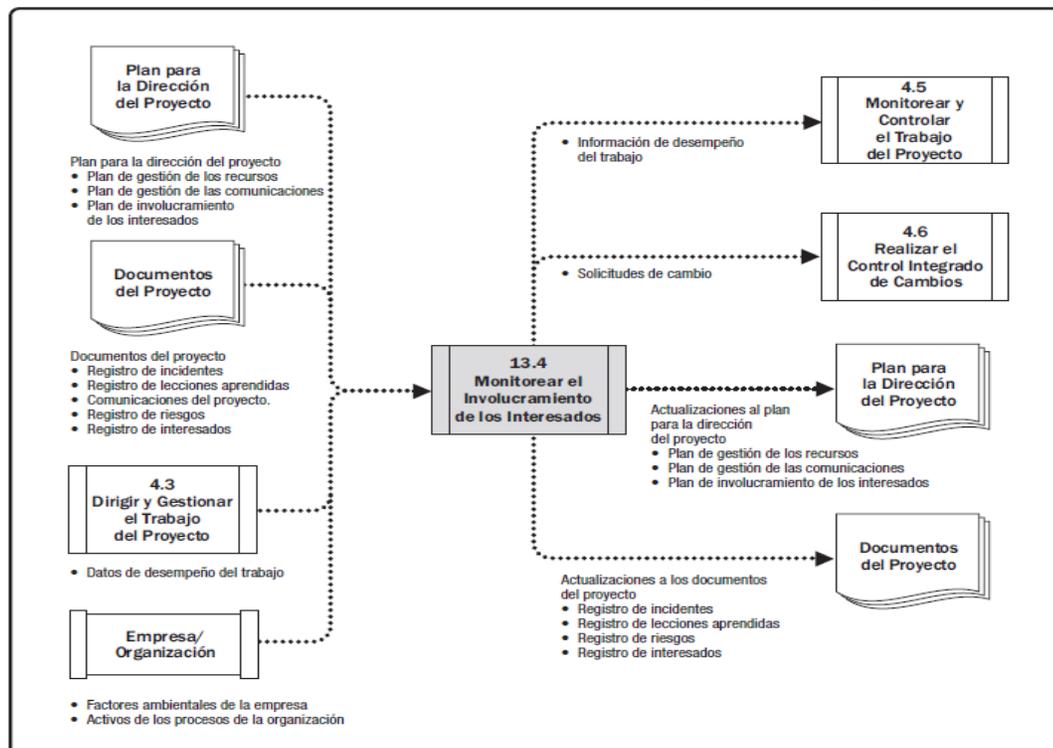
Monitorear el Involucramiento de Interesados: Entradas, Herramientas y Salidas



Nota. La figura nos muestra el monitoreo del involucramiento de los interesados.
 Fuente: Guía del PMBOK® 6ta Edición

Figura 12

Monitorear el Involucramiento de los Interesados: Diagrama de Flujo de Datos



Nota. La figura nos muestra el diagrama de flujo de datos. Fuente: Guía del PMBOK® 6ta Edición

2.3.2 Estrategia Competitiva

Tomando a Miller (1987), la estrategia competitiva la define en dos ramas:

La primera rama del enfoque teórico se denomina enfoque tipológico, en el que los investigadores se guían por un marco conceptual desarrollado a priori, algunos de los ejemplos más destacados de este enfoque son Miles y Snow (1978), la tipología de Mintzberg (1979) y Porter (1980). como se describe en la sección anterior.

En su trabajo, estos autores establecen taxonomías basadas en teorías que arrojan luz sobre el desempeño organizacional y describen cómo y por qué los atributos se relacionan entre sí. Por ejemplo, en el caso de Porter, el marco conceptual se basa en el concepto de ventaja competitiva sostenible, mientras que Miles y Snow se basan en el concepto de ciclos adaptativos. En todos los casos, sin embargo, una vez elaborado el marco teórico, es posible definir la estrategia o alternativa idónea que permitirá a la empresa alcanzar plenamente sus objetivos.

Sin embargo, Miller (1996) señala que mientras los dos modelos mencionados son ejemplares y se han utilizado en muchos estudios empíricos para evaluar su eficacia, muchos otros esquemas de clasificación son más bien escasos o arbitrarios: o los componentes que consideran son muy pocos, o fallan en hacer un intento serio de mostrar cómo y por qué estos componentes interactúan. Además, hay algunos prototipos que nunca han sido probados experimentalmente.

Por lo tanto, un buen prototipo tiene tres características. Primero, tienen suficiente base teórica para establecer diferencias y relaciones en importancia conceptual. En segundo lugar, su categoría de política incluye características que facilitan el progreso experimental. En tercer lugar, y quizás lo más importante, los elementos o variables utilizados para describir cada tipo se combinan para formar una configuración de

importancia conceptual, evolutiva o normativa. Esta interdependencia entre elementos tipográficos es la esencia de la configuración.

La segunda rama de los métodos de configuración se ocupa de los métodos empíricos o racionales en términos de Miller (1996). En este caso, la identificación y denominación de los grupos ocurrió después del análisis estadístico de los datos. Las clasificaciones tienden a basarse en hechos más sólidos, o al menos datos cuantitativos, que las clasificaciones. Un gran número de variables y muestras grandes pueden revelar reglas generales importantes. De hecho, el valor de un método de clasificación es que, si se ejecuta bien, puede descubrir categorías de atributos conceptualmente significativas y confiables.

Ambos enfoques, resumidos en la Tabla N° 11, tienen pros y contras. En un enfoque teórico, las explicaciones y los supuestos sobre las diferencias en las características entre las actividades o tipos económicos se pueden predecir con base en el marco conceptual utilizado para formular estrategias. Pero a la inversa, debido al enfoque en definir el tipo o modelo ideal, a menudo es difícil confirmar empíricamente el tipo teórico de estrategia, ya que pocas empresas pueden definir completamente el tipo ideal.

Tabla 11

Los enfoques para el desarrollo de tipologías de estrategia

Tipo de enfoque	Base del enfoque	Resultado del procedimiento
Teórico	A priori	Los tipos o clases se forman con anterioridad a la asignación de organizaciones dentro de cada clase. Las empresas se clasifican basándose en la teoría previa más que en los métodos empíricos.
Empírico	A posteriori	Las tipologías surgen de procedimientos empíricos utilizados para descubrir grupos de empresas en función del grado de similitud entre variables o características de ellas.

Nota. Datos tomados y adaptado de Lado Cousté (1997).

Ahora bien, como menciona Correa (1998), el problema fundamental con la investigación de la estrategia competitiva es hacer que los conceptos anteriores sean

procesables desde un punto de vista empírico, ya que no existe una forma generalmente aceptada de medir la estrategia a nivel empresarial. De hecho, una revisión de la literatura profesional muestra que diferentes estudios han abordado este tema de diversas formas, intentando hacer accionable el concepto a través de diferentes teorías y técnicas. Por ello, no se debe olvidar que, si bien las empresas compiten en el mercado con diferentes estrategias, es posible definir un conjunto de dimensiones lo suficientemente específicas, identificables y genéricas para aplicar a la mayoría de las industrias, que permitan a las empresas posicionarse. y por lo tanto Identificar diferentes opciones estratégicas. En definitiva, tal como lo menciona Miller (1986) que una vez definidas dichas dimensiones estratégicas a partir de la literatura, bien a nivel teórico (enfoque de tipologías) o bien a nivel empírico (enfoque de taxonomías), éstas se combinan formando tipos estratégicos que representan estrategias competitivas diferentes, tal como se muestra en la Tabla N° 12.

Tabla 12
Tipología de Estrategias Propuestas por Miller

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS	ATRIBUTOS COMPETITIVOS
Diferenciación en Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación en productos - Innovación en procesos - Ingeniería en innovación de I+D - Desarrollo de nuevos productos - Productos especialmente manufacturados - Propiedad de patentes o de otro conocimiento patentado
Diferenciación en marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de control - Marketing agresivo e innovador - Publicidad y promoción - Calidad del producto - Gastos de marketing - Control de los canales de distribución - Rápida entrega y respuesta inmediata a los pedidos de los clientes - Calidad del servicio
Amplitud	<ul style="list-style-type: none"> - Variedad de clientes/mercados geográficos - Amplitud del número de productos - Amplitud de la línea de producto - Amplitud de los tipos de clientes - Alcance geográfico
Control de costes	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en el bajo coste por unidad - Producción eficiente - Alta utilización de la capacidad - Relación directa costes/unidad - Bajos niveles de inventario - Estricto control de gastos de ventas, generales y administrativos - Capacidad utilizada - Trabajadores altamente especializados

Nota. Datos tomados y adaptado de Miller (1986) y de Roth & Morrison (1992)

✓ **Diferenciación en Innovación**

Pérez & García (1997) muestra que, con la dimensión de diferenciación en la innovación, se considera de gran importancia el grado en que una empresa introduce nuevos productos o servicios y se tiene en cuenta la trascendencia. El objetivo es comprender y orientar más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados. La introducción de productos innovadores no debe limitarse a la creación de nuevos productos, sino que también debe incluir la adopción y mejora de los productos existentes. En definitiva, la innovación se puede remontar a un gran avance tecnológico e implicar un cambio completo en la forma en que opera o en respuesta a mejoras en la tecnología existente, lo que permite realizar mejoras en los productos. La innovación a menudo implica acceder a nuevas oportunidades de mercado. Esto requerirá el uso de nuevas técnicas de producción y comercialización. El personal de investigación y desarrollo y de ingeniería juega un papel crucial en el diseño y desarrollo de innovaciones debido a su complejidad. “El tipo de empresas que emplean esta estrategia son los “prospectores” de Miles y Snow (1987) y los “diferenciadores” de Porter (1980).”

✓ **Diferenciación en marketing**

Miller (1987), Pérez & García (1997), Díaz (2003) La estrategia de diferenciación de marketing es crear una buena imagen de un producto a través de publicidad, empaques atractivos, buen servicio, ubicación conveniente y productos de alta calidad vendidos a precios altos. La empresa desarrolla su actividad en marketing, y más concretamente en todos los aspectos relacionados con la publicidad, la fuerza de ventas, la promoción y la distribución. En el marketing diferenciado, la empresa tiene como objetivo retener o fidelizar a los clientes que encuentran una necesidad específica, no significa que la

empresa esté obteniendo un producto mejor o más nuevo, sino una empresa que está tratando de crear una buena imagen para su producto. Mediante publicidad, segmentación de mercado y precios de prestigio. El objetivo es comprender y satisfacer las preferencias de los consumidores. Debido a la alta inversión en publicidad y la importancia de las imágenes, la diferencia en marketing varía según otros factores.

✓ **Diferenciación en amplitud**

La estrategia de enfoque implica elegir la amplitud del mercado atendido por una empresa en particular en términos de múltiples tipos de clientes, rangos geográficos o cantidad de productos. Esto requiere elegir el producto, el servicio, el cliente y la gama de territorios adecuados. Esta estrategia es apoyada por Porter (1980).

✓ **Diferenciación en control de costos**

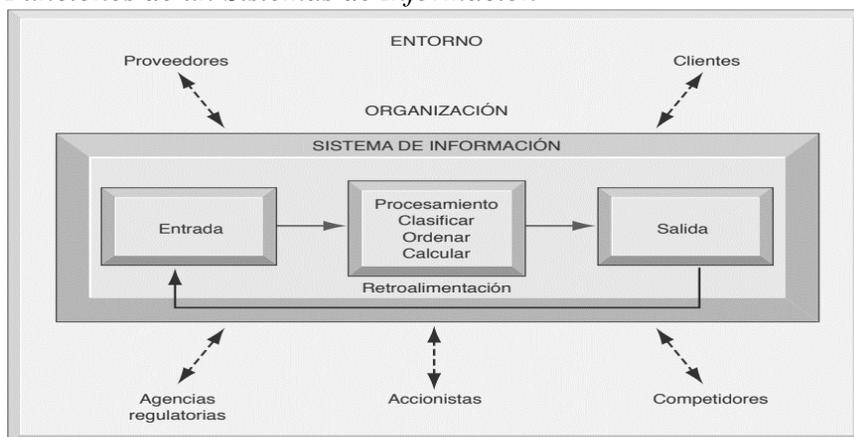
Finalmente, el control de costos se refiere a donde una empresa logra el liderazgo en costos. Supervisar eficazmente la producción de productos estandarizados. Para ello, reducirás costes innecesarios en innovación o marketing y abaratarás el precio de venta de productos de primera necesidad. Esta estrategia se materializa en el "liderazgo en costos" de Porter (1980) y, en menor medida, en el "defensores" de Miles y Snow (1978).

La integración de Miller analiza la estrategia de diferenciación de Porter en dos dimensiones de diferenciación e innovación de marketing, mientras que la cuarta dimensión está muy cerca del liderazgo en costos de Porter. Por su parte, la dimensión de ámbito de actividad supone orientar la estrategia empresarial considerando la amplitud de la innovación o dirigiéndose a segmentos de mercado más estables y tranquilos (Pérez y García, 1997).

2.3.3 Los Sistemas de Información

Para Laudon & Laudon (2016) definen a los sistemas de información como un conjunto de componentes interconectados con el fin de recopilar, procesar, almacenar y distribuir la información como apoyo a las decisiones que han de tomarse y a los procesos de control en las organizaciones. Adicionalmente a ello, los sistemas de información contribuyen a dar soporte y apoyo a los trabajadores de la organización, a los gestores del conocimiento, analizar grandes problemas, y desarrollar productos y/o servicios nuevos. También menciona que el sistema de información está compuesto de datos sobre la organización y su entorno circundante, el cual está compuesto por entrada, proceso y salida, tal como se muestra en la Figura N° 13, cuyo objetivo es generar información relevante que necesita toda organización. A sí mismo una de las salidas muy importantes y que se devuelve a las actividades es la retroalimentación cuyo objeto es la de mejorar y evaluar las entradas. Y como actores ambientales tenemos al proveedor, cliente, accionista, competidor y regulador quienes son los que van interactuar con los sistemas de información y su organización.

Figura 13
Funciones de un Sistemas de Información



Nota. Las funciones de los sistemas de información. Fuente: Laudon & Laudon (2016).

A si mismo destaca que los sistemas de información pueden clasificarse de la siguiente forma según la función que desempeñen o el tipo de usuario final:

- ✓ **Sistema de procesamiento de transacciones (TPS):** Es el responsable de administrar la información sobre las transacciones generadas en una empresa u organización, también conocido como sistema de información operativo.
- ✓ **Sistemas de información ejecutiva (EIS):** Es una herramienta de gestión de usuarios que permite monitorear el estado de las variables de un área o unidad de la empresa a partir de información externa e interna. Los sistemas de información son sistemas que gestionan la información estratégica corporativa a este nivel.
- ✓ **Sistemas de información gerencial (MIS):** Este tipo está más inclinado a resolver problemas generales de negocios, son un conjunto de sistemas de información que interactúan entre sí y brindan información para las necesidades operativas y de gestión de la empresa.
- ✓ **Sistemas de soporte a decisiones (DSS):** Esta herramienta permite el análisis de diferentes variables del negocio con el fin de apoyar al proceso de toma de decisiones.

Estos sistemas de información no aparecieron en el mercado al mismo tiempo, el primero fue TPS, en la década de 1960, sin embargo, con el pasar del tiempo, otros sistemas de información comenzaron a evolucionar a medida que aumenta el tamaño de la organización, tal es el caso de:

- ✓ **Sistema experto (SE):** El sistema de información se basa en el conocimiento y utiliza su conocimiento de áreas de aplicación complejas y específicas para actuar como un consultor experto para el usuario final.

- ✓ **Sistema Planificación de Recursos (ERP, Enterprise Resource Planning):** Es un sistema de información gerencial que se utiliza para integrar y administrar muchos negocios relacionados con las operaciones de producción y distribución de la empresa en la producción de bienes o servicios.
- ✓ **Sistemas de automatización de oficinas (OAS):** Este tipo de sistema consta de aplicaciones diseñadas para ayudar a organizar el trabajo administrativo diario, algunos de estos softwares son procesadores de texto, hojas de cálculo, clientes de correo electrónico y editores de presentaciones.

Dimensiones de los Sistemas de Información

Sin embargo, los autores Laudon &, Laudon hacen mención que, para entender a los sistemas de información, es necesario conocer sus dimensiones tanto en la administración, organización y tecnología de la información de los sistemas, tal como se observa en la Figura N° 14, y que junto a su capacidad para brindar soluciones a los problemas y desafíos en el ambiente empresarial. Nos referimos a esta comprensión más compleja de los sistemas de información, incluida la comprensión del sistema en la organización y la gestión, así como las dimensiones técnicas de las capacidades del sistema de información.

Figura 14

Los Sistemas de Información son más que computadoras



Nota. La figura nos muestra las dimensiones de sistemas de información. Fuente: Laudon & Laudon (2016).

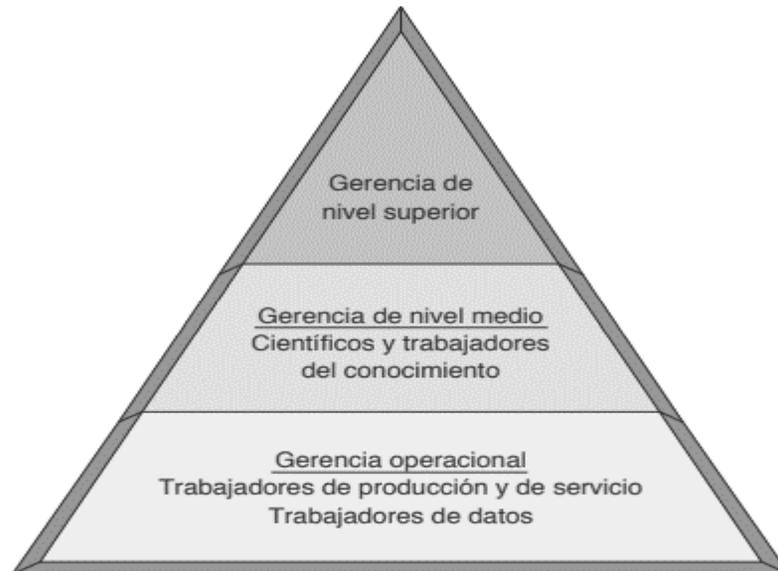
✓ **Organizaciones**

Esta dimensión señala que todo sistema de información es parte esencial de la organización. Es decir, una organización que se dedica a los informes o reportes financieros, y que no los considere, esta dejaría de ser un negocio. Como componentes fundamentales de la organización tenemos a: las personas, su estructura, el proceso de negocio, su cultura y las políticas organizativas. La estructura de la organización consta de diferentes niveles y campos. La responsabilidad y la autoridad en una organización de negocios es una jerarquía estructurada o una estructura piramidal. El personal de nivel superior de este nivel incluye personal gerencial, profesional y técnico, mientras que el nivel básico consta de operadores.

Como parte de la estructura jerárquica, la gerencia de nivel superior asegura el desempeño financiero de la organización tomando estratégicamente decisiones de largo plazo referente a servicios y productos. La gerencia de nivel medio ejecuta programas y planes de la gestión de nivel superior, y la gerencia operativa monitorear y supervisa toda actividad cotidiana de la organización. Los trabajadores del conocimiento (científicos, arquitectos o ingenieros) plantean servicios o productos y desarrollan nuevos conocimientos para la organización, los trabajadores de datos (asistentes administrativos o secretarias) colaboran en la planificación y en la comunicación en todos los niveles de la organización. Los trabajadores de producción o servicio brindan el servicio y desarrollan el producto, tal como se muestra en la Figura 15.

La jerarquía de toda organización empresarial está conformada por tres niveles fundamentales: gestión operativa, gestión de nivel medio y gestión de nivel superior. Cabe indicar que los sistemas de información sirven a cada uno de estos niveles. Y Son los trabajadores y científicos del conocimiento los que trabajan con los directivos de nivel medio.

Figura 15
Niveles en una Empresa



Nota. La figura nos muestra los niveles en una empresa. Fuente: Laudon & Laudon (2016).

Las organizaciones coordinan el trabajo a través de su estructura jerárquica y del proceso de negocio, el cual son conductas y acciones vinculadas con el entendimiento para completar los trabajos. Como ejemplo del proceso de negocios tenemos el desarrollo de nuevos productos, el cumplimiento de pedidos y la contratación de empleados.

Así mismo, estos procesos de negocio contienen políticas formales para ejecutar diversas tareas, y estas políticas se han desarrollado durante mucho tiempo. Estas políticas guían a los empleados a través de varios procedimientos, desde la emisión de un comprobante hasta dar una respuesta a los clientes sobre algún reclamo. Estos procesos de negocio pueden que estén formalmente documentados, como también ser informales (como pedirle a los colegas o clientes que devuelvan la llamada), pero no están documentados. Y son los sistemas de información los encargados y responsables de automatizar muchos de estos procesos de negocio.

Todas organizaciones poseen una cultura única, valores y maneras distintas de hacer las cosas, el cual son aceptadas por la mayoría de sus miembros. Laudon & Laudon también menciona que las áreas y los niveles de una organización, producirían diferentes perspectivas e intereses. Esta opinión a menudo entra en conflicto con la forma en que deben operar las organizaciones y cómo se deben asignar las recompensas y los recursos. Se debe entender al conflicto como la base fundamental de toda política organizativa. El autor define que el nacimiento de los sistemas de información son producto de estas diferencias de perspectivas, obligaciones, acuerdos y conflictos, los cuales son la parte fundamental en toda organización.

✓ **Administración**

El rol de la gerencia es entender los diversos escenarios que enfrenta una organización, tomando decisiones y planteando acciones con la finalidad de resolver problemas organizacionales. Los gerentes tienen que ser conscientes de los retos del negocio en el entorno, y establecer estrategias organizacionales para hacer frente a estos desafíos, proporcionando tanto recursos financieros como humanos con la finalidad de alcanzar una buena coordinación de trabajo y alcanzar el éxito.

Los gerentes más que solo administrar y gestionar lo existente, también deben desarrollar nuevos servicios y productos. La gerencia tiene la mayor responsabilidad de dirigir un trabajo creativo basándose en su información y los nuevos conocimientos. La tecnología de la información tiene un papel muy importante en esta parte, ya que servirá de soporte a los gerentes en el diseño y la entrega de nuevos servicios y productos, así como en la reorientación y rediseño de las organizaciones.

✓ **Tecnología de la información**

Esta herramienta es utilizada por los gerentes para responder a los cambios que enfrenta toda organización. Entre ellos se encuentran el **hardware de computadora** un dispositivo físico de tamaños variado y formas, el cual son utilizadas para actividades de entrada, proceso y salida de la información. El **Software de computadora** es un conjunto de componentes lógicos e instrucciones el cual hacen posible la ejecución de tareas, así mismo estas controlan y coordinan los componentes del hardware de computadora. La **tecnología de almacenamiento de datos** utiliza un software el cual controla y organiza los datos en un medio de almacenamiento físicos. Y por último tenemos a las **Tecnologías de redes y telecomunicaciones**, el cual utiliza para su funcionamiento un software y un equipos físicos o lógicos, el cual se conectan y transfieren datos, voz, sonido, imágenes y video de un punto específico a otra.

Todo este abanico de herramientas tecnológicas que nos mencionan los autores y que junto a las personas que son indispensables para su operación y gestión, constituyen los recursos a compartir dentro de una organización y estas representan la llamada **infraestructura de tecnología de la información (TI)**, el cual proporciona una plataforma adecuada donde podrán alojarse los sistemas de información. Cabe señalar que toda organización debe estar en la capacidad de diseñar y gestionar cuidadosamente su infraestructura de TI con el fin de brindar los servicios técnicos requeridos para el trabajo a realizar utilizando sistemas de información.

2.4 Definición de términos básicos.

Administración: Es el trabajo que realiza la dirección para dar sentido a las diferentes situaciones que enfrenta la organización, tomar decisiones y formular planes de acción para solucionar problemas organizacionales. Los gerentes perciben los desafíos comerciales en el entorno, desarrollan estrategias organizacionales para enfrentar estos desafíos y asignan recursos financieros y humanos para coordinar su trabajo y lograr el éxito (Laudon & Laudon, 2016, pág. 59).

Competitividad: señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales (Porter, 2000, pág. 13).

Director de Proyecto: Es la figura responsable al cual se le ha encomendado la tarea de liderar un equipo humano con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la organización, y será el quien defina de manera adecuada las estrategias en todas las fases el proyecto (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 92).

Entidades Financieras: Se le llama entidad financiera a toda institución o entidad financiera que realiza operaciones de intermediación financiera; es decir, de capacitación de capital público. Dinero que es empleado en operaciones activas o de otorgamiento de créditos a terceros. Y para ello existen dos tipos de entidades financieras: sistema bancario (Banco Central de Reservas, el Banco de la Nación y la Banca Comercio y de Ahorros) y sistema no bancario (cajas rurales, cajas municipales de ahorro y de crédito, empresas especializadas, EDYME, Empresas de arrendamiento financiero, empresas de seguro) (SBS, 2020, pág. 3).

Entidades Financieras Estatales: Dentro de las entidades financieras estatales según el Banco Central de Reserva del Perú estarían conformadas por Agrobanco, Banco de la Nación, Banco de Desarrollo del Perú, Fondo MiVivienda (BCRP, 2022, pág. 1).

Estrategia Competitiva: considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter, 2000, pág. 16).

Gestión de las Adquisiciones del Proyectos: Esta área del conocimiento posee actividades y procesos el cual están relacionados con la adquisición o compra de servicios y/o productos para los cuales no podemos generarlos en nuestro propio proyecto (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 459).

Gestión del Alcance del Proyectos: Esta área del conocimiento define y planifica los trabajos que son indispensables para el desarrollo de los proyectos, es decir el proyecto deberá incluir solamente el trabajo que se ha requerido y aquello que no está contemplado en el alcance no será ejecutado (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 129).

Gestión de Calidad del Proyectos: Esta área del conocimiento posee actividades y procesos organizacionales ejecutoras, quienes establecen el objetivo, la responsabilidad y las políticas de calidad con la finalidad de satisfacer aquellas necesidades asumidas (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 271).

Gestión de las comunicaciones del Proyectos: Esta área del conocimiento posee actividades y procesos que son indispensables para lograr una buena gestión de la información a través de la planificación, recolección, creación, almacenamiento,

recuperación, distribución, control, gestión, seguimiento y disponibilidad para que sean oportunos y adecuados (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 359).

Gestión del Costo del Proyectos: Esta área de conocimiento encierra procesos relacionados con la estimación de costo del proyecto, incluyendo la estimación, financiamiento, presupuestos, control y administración de costos, es decir el proyecto deberá ser completado dentro del margen presupuestado según lo aprobado (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 231).

Gestión del Cronograma del Proyectos: Esta área del conocimiento es fundamental en todos los proyectos, permitiendo el desarrollo de las actividades dentro de lo planificado, estas definirán los temas vinculados con la gestión de cambios y las políticas para desarrollar y gestionar de manera adecuada el cronograma (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 173).

Gestión de Integración del Proyectos: Esta área del conocimiento se ejecuta desde el inicio hasta la culminación del proyecto, incluye actividades como identificar, definir, coordinar, combinar y unificar las diversas actividades con la finalidad de lograr una buena gestión de los proyectos (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 69).

Gestión de los Interesados del Proyectos: Esta área del conocimiento posee actividades y procesos que son necesarias para la identificación de personas, grupos u organizaciones que puedan tener un impacto negativo o positivo al proyecto o verse afectados por ello (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 503).

Gestionar el involucramiento de los Interesados: Este proceso es responsable de establecer una buena comunicación y cooperar con todo el personal relevante para satisfacer las necesidades y expectativas, promover compromisos, manejar incidentes

y promover la participación de las partes interesadas (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 523).

Guía del PMBOK®: Es una herramienta que constituye un criterio de las mejores prácticas de gestión en dirección de los proyectos, y que es la base fundamental de cualquier organización en el diseño de metodologías, lineamientos, reglas, técnicas y herramientas, así como fases del ciclo de vida (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 38).

Gestión de Proyectos: Es la forma más adecuada y responsable de gestionar los recursos mediante el uso de habilidades, conocimientos, técnicas y herramientas durante su desarrollo, con la finalidad de satisfacer los requerimientos y necesidades del proyecto (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 45).

Gestión de los Recursos del Proyectos: Esta área del conocimiento posee actividades y procesos como planificar y asignar recursos con anticipación para aumentar su efectividad e identificar, adquirir y administrar adecuadamente los recursos del proyecto (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 307).

Gestión de los Riesgos del Proyectos: Esta área del conocimiento posee actividades y procesos que están vinculados con la planificación, la identificación, el análisis, el plan de respuesta y la implementación de la respuesta a los riesgos. También incluye seguimiento y control de las mismas (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 395).

Identificar a los Interesados: Este proceso permite la identificación periódica de todas las personas involucradas en el proyecto, el análisis y registro de toda la información relacionada con sus intereses, influencia, interdependencia, participación

e impactos que puedan surgir y afectar el éxito del proyecto (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 507).

Monitorear el involucramiento de los Interesados: Este proceso tiene por objeto monitorear las relaciones de las partes interesadas y aplicar las estrategias establecidas en el plan con la finalidad de involucrar a las partes interesadas mediante los planes de involucramiento y la modificación de estrategias (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 530).

Organizaciones: Tienen una estructura compuesta por diferentes niveles y especialidades. Su estructura revela una clara división del trabajo. El poder y las responsabilidades en la empresa se organizan como una estructura jerárquica o piramidal (Laudon & Laudon, 2016, pág. 57).

Planificar el involucramiento de los Interesados: este proceso tiene por objeto el desarrollo de enfoques con la finalidad de involucrar a las partes interesadas del proyecto, en base a su expectativa, su necesidad, su interés y posible impacto que pueda originarse en el proyecto (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 516).

Project Management Institute (PMI): Es una institución sin fines de lucro y dedicada al progreso y desarrollo a través de las buenas prácticas, esta institución fue fundada el año 1969 en el estado de Pensilvania EEUU y actualmente es líder en la industria de gestión y dirección de proyectos (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 2).

Proyecto: es todo esfuerzo que se hace y es de manera temporal para desarrollar un servicio, producto, o hacer entrega de un resultado que es único, esta puede ser concebida desde una simple idea, una actividad, un documento o quizá desde un

proceso, según el objetivo y el punto de vista que adopte quien lo lleve a cabo (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 40).

Sistemas de Información: Es un conjunto de componentes interrelacionados que se utilizan para recopilar (o recuperar), procesar, almacenar y distribuir información para respaldar la toma de decisiones y el proceso de control en la organización (Laudon & Laudon, 2016, pág. 54).

Tecnología de Información: Son varias herramientas que los gerentes utilizan para responder a los cambios, como el hardware de las computadoras, la tecnología de administración de datos, la tecnología de redes y las telecomunicaciones (Laudon & Laudon, 2016, pág. 59).

Ventaja Competitiva: El crecimiento de la ventaja competitiva se debe básicamente al valor que una empresa puede crear. El concepto de valor representa el precio que los compradores están dispuestos a pagar, y este valor crece a un nivel más alto debido a que pueden ofrecer precios más bajos que los competidores por una ventaja comparable, u ofrecer una ventaja única en el mercado que puede compensar el precio. aumenta. (Porter, 1985, pág. 32).

2.5 Fundamentos Teóricos que Sustentan a las Hipótesis

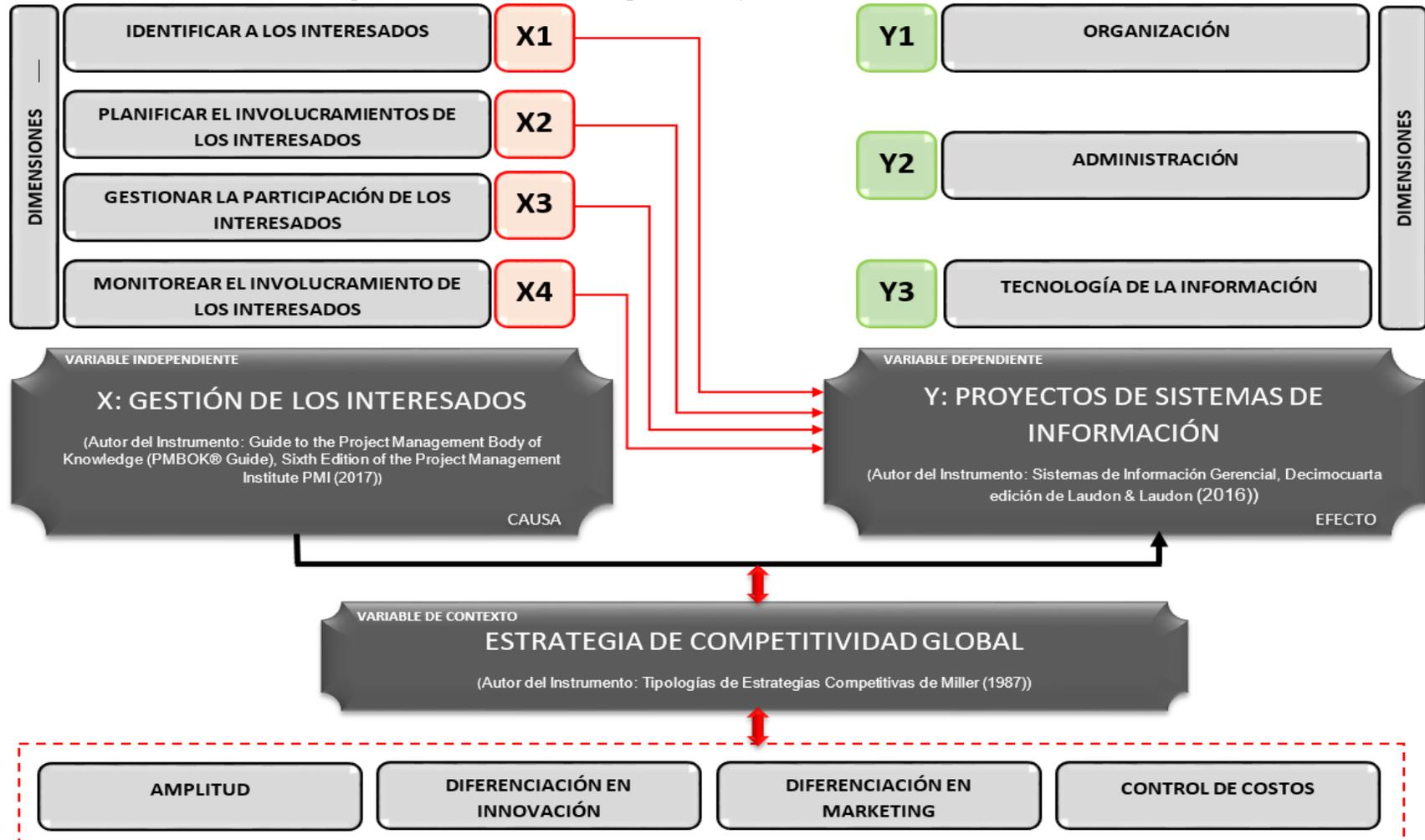
Los fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis, están basados en los escritos realizados por especialistas que han investigado sobre la gestión de los interesados y los sistemas de información, tal como se observa en la Figura N° 16.

Mediante un mapa conceptual también podemos fundamentar teóricamente la hipótesis. La gestión de Interesados está conformada por cuatro procesos; 1° Identificar a los Interesados, 2° Planificar el Involucramiento de los Interesados, 3° Gestionar la Participación de los

Interesados y 4° Monitorear el Involucramiento de los Interesados. A si mismo se observa que el proceso Identificar a los Interesados se desarrollan dentro del grupo de proceso INICIO a cargo de todos los departamentos, el segundo proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados se realiza dentro del grupo de proceso PLANIFICACIÓN, el Tercer proceso Gestionar la Participación de los Interesados dentro del grupo de proceso EJECUCIÓN y el cuarto proceso Monitorear el Involucramiento de los Interesados dentro del grupo de proceso MONITOREO Y CONTROL, tal como se observa en la Figura N° 17.

Figura 16

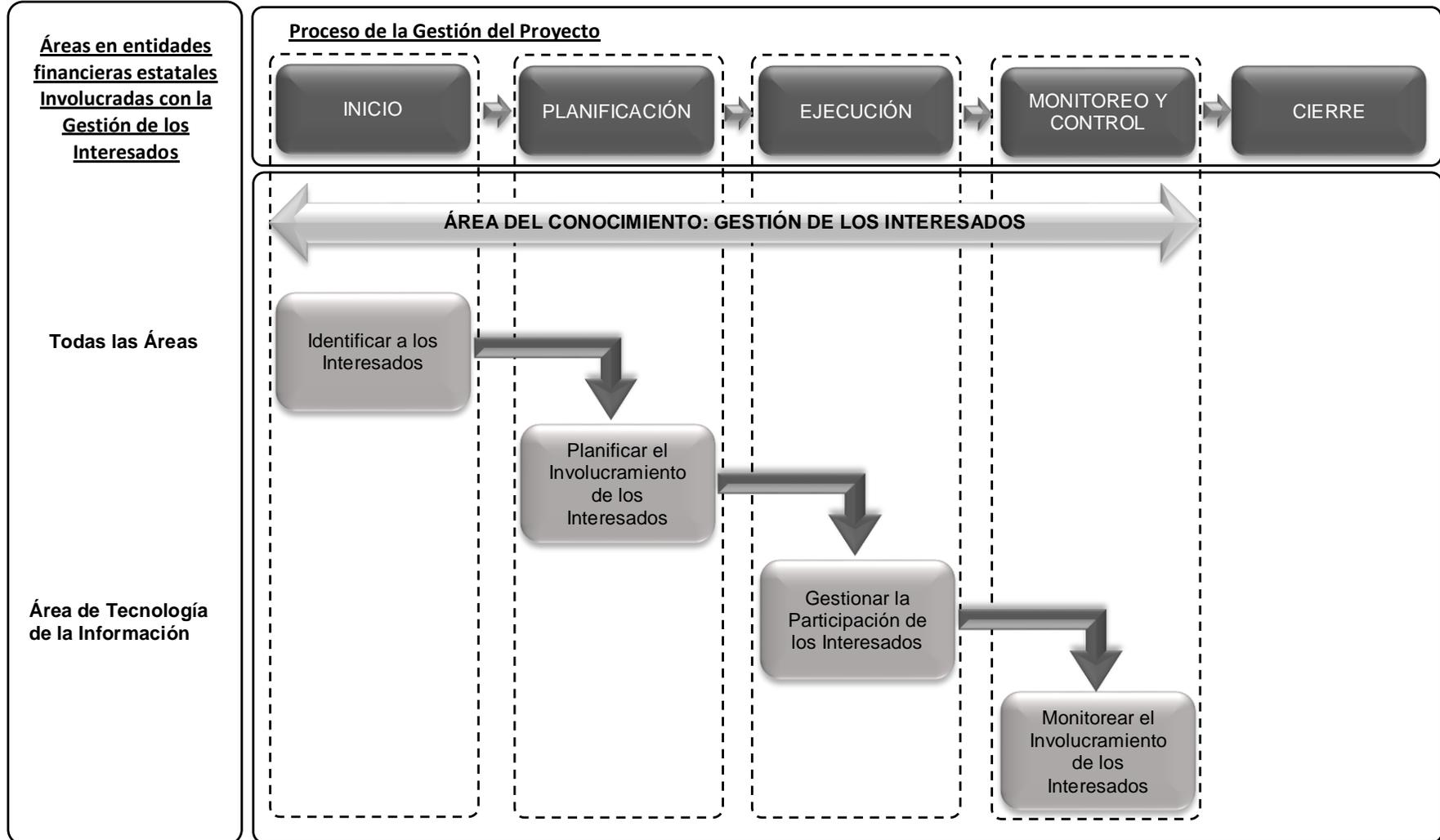
Dimensiones de la Variable Independiente, la Variable Dependiente y la Variable de Contexto



Nota. La figura nos muestra las dimensiones y sus variables involucradas. Fuente: Laudon & Laudon (2016), Project Management Institute (2017) y Miller (1987).

Figura 17

Mapa Conceptual de la Gestión de Interesados basado en PMBOK®



Nota. La figura nos muestra el mapa conceptual de la gestión de los interesados. Fuente: Project Management Institute (2017)

2.6 Hipótesis

2.6.1 Hipótesis general

La gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.

2.6.2 Hipótesis específicas

X1: La identificación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de amplitud influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.

X2: La planificación del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en innovación influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.

X3: La gestión de la participación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en marketing influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.”

X4: El monitoreo del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de control de costos influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.

2.7 Variables

Tabla 13:
Variable Independiente: La Gestión de los Interesados

DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	PREGUNTAS
Identificar a los Interesados	Nivel de las entradas en la identificación de interesados.	ITEM1	¿Consideras el Acta de Constitución del Proyecto con el fin de identificar la lista de interesados claves e información sobre sus responsabilidades?
		ITEM2	¿Consideras a los Documentos del Negocio con el fin de obtener información acerca de los Interesados claves?
		ITEM3	¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos con el fin de identificar las estrategias de gestión para involucrar a los interesados?
		ITEM4	¿Consideras a los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los Interesados potenciales en el proceso identificar a los interesados?
		ITEM5	¿Realizas Acuerdos tomando en consideración a todos los Interesados tanto internos como externos en el proceso identificar a los Interesados?
		ITEM6	¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso de identificar a los Interesados?
		ITEM7	¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso de identificar a los interesados?
	Nivel de las herramientas y técnicas en la identificación de interesados.	ITEM8	¿Utilizas como herramienta a los Juicios de Expertos con conocimiento especializado en proceso identificar a los interesados?
		ITEM9	¿Utilizas como herramienta la Recopilación de Datos como las encuestas y tormentas de ideas en el proceso identificar a los interesados?
		ITEM10	¿Utilizas como herramienta el Análisis de Datos con el fin de evaluar las lecciones aprendidas en el proceso identificar a los interesados?
		ITEM11	¿Utilizas como herramienta la Representación de Datos con el fin de categorizar a los interesados durante el proceso identificar a los interesados?
		ITEM12	¿Utilizas como herramienta las Reuniones con el fin de desarrollar un entendimiento sobre los Interesados claves en el proceso Identificar a los Interesados?
		ITEM13	¿Como resultado del procesos Identificar a los Interesados obtienes el Registro de Interesados ?
	Nivel de las salidas de la identificación de los interesados.	ITEM14	¿Durante el proceso identificar a los interesados, aparecieron nuevos Interesados que dieron lugar a Solicitudes de Cambio ?
		ITEM15	¿Actualizas el Plan para la Dirección del Proyecto cuando existe una solicitud de cambio durante el proceso identificar a los interesados?
		ITEM16	¿Actualizas los Documentos del Proyecto como resultado de llevar a cabo el proceso identificar a los interesados?
ITEM17		¿Consideras el Acta de Constitución del Proyecto con el fin de recabar información sobre el propósito, objetivos y criterios de éxito?	
ITEM18		¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos para acceder a información relativa a los roles y responsabilidades en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?	
Planificar el involucramiento de los Interesados	Nivel de las entradas en la planificación del involucramiento de los interesados.	ITEM19	¿Consideras a los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los Interesados potenciales en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?
		ITEM20	¿Estableces Acuerdos entre contratistas y proveedores con fin de asegurar una gestión eficaz en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?
		ITEM21	¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?
		ITEM22	¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?
		ITEM23	¿Utilizas como herramienta a los Juicios de Expertos con conocimiento especializado en proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados?
	Nivel de las herramientas y técnicas en la planificación del involucramiento de los interesados.	ITEM24	¿Utilizas como herramienta la Recopilación de Datos como los estudios comparativos en el proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados?
		ITEM25	¿Utilizas como herramienta el Análisis de Datos con el fin de seleccionar la estrategia más adecuada para mejorar su nivel de involucramiento?
		ITEM26	¿Utilizas como herramienta la Toma de decisiones con el fin de priorizar a los interesados con mayor interés e influencia en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?
		ITEM27	¿Utilizas como herramienta la Representación de Datos con el fin de organizar la información y comparar los niveles actuales con los niveles deseados?
		ITEM28	¿Utilizas como herramienta las Reuniones para discutir y analizar los datos de entrada y para desarrollar un plan sólido de involucramiento de los interesados?
Gestionar la participación de los Interesados	Nivel de las salidas de la planificación del involucramiento de los interesados.	ITEM29	¿Como resultado del proceso planificar el involucramiento de los interesados obtienes el Plan de Involucramiento de los Interesados ?
		ITEM30	¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos para acceder a información relativa a las comunicaciones y riesgos en el proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
		ITEM31	¿Consideras a los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los registros de incidentes y lecciones aprendidas en el proceso gestionar el involucramiento de los Interesados?
		ITEM32	¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso gestionar el Involucramiento de los interesados?

Nivel de las herramientas y técnicas en la gestión del Involucramiento de los interesados.	ITEM33	¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
	ITEM34	¿Utilizas como herramienta a los Juicios de Expertos con conocimiento especializado en proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
	ITEM35	¿Utilizas como herramienta las Habilidades de Comunicación para comprender la reacción de los interesados en el proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
	ITEM36	¿Utilizas como herramienta las Habilidades Interpersonales y de Equipo con el fin de gestionar conflictos y negociación?
	ITEM37	¿Utilizas como herramienta las Reglas básicas definidas en el acta de constitución del equipo con el fin de establecer un comportamiento del equipo del proyecto?
	ITEM38	¿Utilizas como herramienta las Reuniones para discutir y abordar cualquier incidente o inquietud con respecto al involucramiento de los interesados?
	ITEM39	¿Surgen Solicitudes de Cambio en el alcance del proyecto como resultado del proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
	ITEM40	¿ Actualizas el Plan para la Dirección del Proyecto como resultado del proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
	ITEM41	¿ Actualizas los Documentos del Proyecto como resultado del proceso Gestionar el Involucramiento de los Interesados?
	Nivel de las salidas de la gestión del involucramiento de los interesados.	ITEM42
ITEM43		¿Consideras los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los registros de incidentes, lecciones aprendidas y riesgos en el proceso monitoreo el involucramiento de los interesados.
ITEM44		¿Consideras los Datos de Desempeño del Trabajo para identificar quienes apoyan el proyecto, cuál es su nivel y el tipo de participación en el proceso monitorear el involucramiento de interesados?
ITEM45		¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso monitorear el involucramiento de los interesados.
ITEM46		¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso monitorear el involucramiento de los interesados.
ITEM47		¿Utilizas como herramienta el Análisis de Datos para determinar el motivo por el cual el involucramiento de los interesados no está teniendo el efecto planificado?
ITEM48		¿Utilizas como herramienta la Toma de decisiones con el fin de seleccionar la mejor respuesta para un variación en el involucramiento de los interesados?
ITEM49		¿Utilizas como herramienta la Representación de Datos con el fin de monitorear el involucramiento de los interesados mediante el seguimiento de los cambios en el nivel de participación de cada interesado?
ITEM50		¿Utilizas como herramienta las Habilidades de Comunicación con el fin de asegurar que la información proporcionada haya sido recibida y comprendida?
ITEM51		¿Utilizas como herramienta las Habilidades Interpersonales y de Equipo con el fin de reducir los malos entendidos y otros problemas de comunicación?
Nivel de las herramientas y técnicas en el monitoreo del involucramiento de los interesados.	ITEM52	¿Utilizas como herramienta las Reuniones para evaluar los niveles de participación de los interesados durante el proceso monitorear el involucramiento de los interesados.
	ITEM53	¿Como resultado del proceso monitorear el involucramiento de interesados obtienes la Información de Desempeño del Trabajo ?
	ITEM54	¿Surgen Solicitudes de Cambio con el fin de mejorar el nivel actual de involucramiento de los interesados como resultado del proceso monitorear el involucramiento de interesados?
	ITEM55	¿ Actualizas el Plan para la Dirección del Proyecto como resultado del proceso monitorear el involucramiento de interesados?
	ITEM56	¿ Actualizo los Documentos del Proyecto como resultado del proceso Monitorear el Involucramiento de Interesados?
	ITEM56	¿ Actualizo los Documentos del Proyecto como resultado del proceso Monitorear el Involucramiento de Interesados?

Nota. Datos tomados del Project Management Institute (2017).

Tabla 14

Variables Dependiente: Los Proyectos de Sistemas de Información

DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	PREGUNTAS
Organización	Gerencia de Nivel Superior	ITEM1	¿Tomas decisiones estratégicas dentro de la organización?
		ITEM2	¿Aseguras el desempeño financiero dentro de la organización?
	Gerencia de Nivel Medio	ITEM3	¿Elaboras programas y planes de la gerencia de nivel superior dentro de la organización?
Administración	Gerencia Operacional	ITEM4	¿Supervisas actividades diarias dentro de la organización?
	Tomar Decisiones y Formular Planes de Acción	ITEM5	¿Estableces estrategias organizacionales en la administración?
		ITEM6	¿Ejerces un liderazgo responsable en la administración?
	Trabajo Colectivo	ITEM7	¿Creas nuevos productos y servicios impulsados por nuevos conocimientos y la información en la administración?
Tecnología de la Información	Hardware de Computadora	ITEM8	¿Utilizas actividades de entrada, procesamiento y salida mediante la tecnología de la información?
	Software de Computadora	ITEM9	¿Controlas y coordinas los componentes del hardware mediante la tecnología de la información?
	Tecnología de almacenamiento de Datos	ITEM10	¿Organizas los datos en medios magnéticos mediante la tecnología de la información?
	Tecnología de Redes y Telecomunicaciones	ITEM11	¿Transfieres los datos de una ubicación física a otra mediante la tecnología de la información?

Nota. Datos tomados de Laudon & Laudon (2016).

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, Método y Diseño de la Investigación

Enfoque de la Investigación

Debido al uso de recolección de los datos para comprobar hipótesis en base a mediciones numéricas y al análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y obtención de resultados, el presente trabajo ha sido elaborado bajo el planteamiento del enfoque cuantitativo.

3.1.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a la orientación, es **Aplicada**, porque se orienta en lograr un nuevo conocimiento y por buscar la aplicación o utilización de los conocimientos de forma práctica y está destinada a establecer y señalar la relación de las variables Gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® con los Proyectos de Sistemas de Información.

De acuerdo a la técnica de contrastación, es **Explicativa**, porque se investigará la correlación en dos variables por medio de una relación de asociación estadística.

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado, es **Transversal** porque las variables se medirán una sola vez.

De acuerdo con la comparación de la población, es **Comparativa** porque el estudio contara con más de una población donde se requiere comparar las variables y contrastar la hipótesis.

3.1.2 Método de la Investigación

El estudio es **Correlacional**, porque se estudiará la relación asociativa entre la Gestión de los Interesados y los Proyectos de Sistemas de Información que son desarrollados por las entidades financieras estatales.

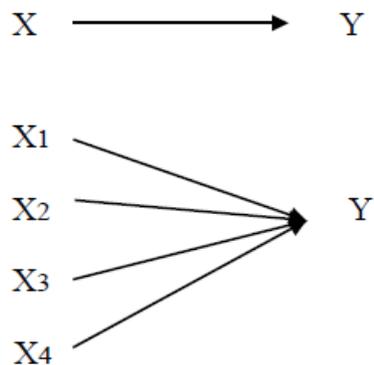
3.1.3 Diseño de la Investigación

El diseño es No Experimental transaccional o transversal de tipo correlacional-Causal de acuerdo a Hernández R. et al (2014).

No experimental porque el trabajo de investigación se efectuará sin la intervención preconcebida de las variables, en los que se observará los sucesos en su ambiente inalterado para medirlos.

Transaccional o transversal porque se recolectará información en un único instante.

Correlacional-Causal porque se describe las vinculaciones de las variables X con Y en un periodo delimitado.



Dónde:

X = Gestión de los Interesados (Variable Independiente)

Y = Proyectos de Sistemas de Información (Variable Dependiente)

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población para el estudio está compuesta por un número de directores, Analista, Gestores, Arquitectos, Programadores y personal de Control de Calidad responsables e involucrados en cada fase de implementación de la Gestión de los Interesados bajo el enfoque del PMBOK® en los procesos de negocios de las principales entidades seleccionadas (Agrobanco, Banco de la Nación, Banco de Desarrollo del Perú y Fondo MIVivienda).

La propuesta del estudio está orientada a todo tipo de organización que use la Gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® en sus procesos de negocios.

3.2.2 Muestra

Según De La Puente (2018) la muestra es también llamada estadístico (n). Por el propósito del estudio, por la accesibilidad a la información y por la selección de manera dirigida de los proyectos (Hernández et al 2014) de las entidades financiera estatales. La muestra se define como una muestra de tipo no probabilística intencional (López, 2004), por el cual no se intentará que la investigación sea estadísticamente representativa a todos los proyectos del sector sino solo de los proyectos de sistemas de información que han desarrollarse. Y para ello se realizará un muestreo aleatorio estratificado para variables discretas, tal como se muestra en la Tabla N° 15.

Tabla 15*Calculo de la muestra probabilística por estratos*

Entidades del estrato	Nº de sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
Agro banco	20	17.9%	11
Banco de la Nación	30	26.8%	16
Banco de Desarrollo del Perú	35	31.3%	19
Fondo Mi Vivienda	27	24.1%	14
Tamaño de la Población Objetivo	112	100%	60

Nota. Datos tomados del BCRP y MEF (2021).

Unidad de muestreo

En la investigación se demanda muestras para el cual las unidades del estudio se someten al azar (Supo, 2012), en este caso está conformado por proyectos de sistemas de información.

Unidad de estudio

Es el individuo sujeto a la medición (Supo, 2012), en este caso se refiere a los proyectos de Sistemas de Información de las entidades financieras estatales, que son entidades de interés en el presente estudio.

Unidad de análisis

Supo (2012) define como las unidades de medición definidas para el estudio, en este caso fueron:

- ✓ La Gestión de los Interesados (X)
- ✓ Los Proyectos de Sistemas de Información (Y)

Individuo

Según Quezada (2010) el individuo es la unidad más pequeña que aporta información al estudio, la presente investigación estará conformada por 60 trabajadores, todos ellos involucrados en el desarrollo de proyectos de sistemas de información, tal como

se muestra en la Tabla N° 16 y también se detalla asignándoles un código por el cargo que desempeña.

Tabla 16

Codificación de Profesionales Involucrados en la Investigación

ÍTEM	SIGLA	DESCRIPCIÓN DEL CARGO	N° INDIVIDUOS	CODIFICACIÓN DE INDIVIDUOS
1	DP	Directores de Proyecto	08	DP1, DP2, DP3, DP4...DP8
2	AP	Analistas de Proyecto	08	AP1, AP2, AP3, AP4...AP8
3	GP	Gestores de Portafolios	04	GP1, GP2, GP3, GP4
4	SI	Analistas de Seguridad de la Información	04	SI1, SI2, SI3, SI4
5	AS	Arquitectos de Software	04	AS1, AS2, AS3,AS4
6	AF	Analistas Funcionales	08	AF1, AF2, AF3, AF4... AF8
7	PR	Programadores	16	PR1, PR2, PR3, PR4...PR16
8	CC	Control de Calidad	08	CC1, CC2, CC3,CC4...CC8
Total de Individuos			60	

Nota. Datos tomados del Project Management Institute (2017).

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1 Técnicas de Investigación

El instrumento de recolección de datos utilizado para la investigación fue un cuestionario de 67 preguntas en total (ANEXO N° 5), cuyo diseño fue estructurado mediante preguntas dicotómicas. El cuestionario fue aplicado mediante el formulario Google, la cual fue enviado mediante correo electrónico a los 60 involucrados en el desarrollo de proyectos de información de dichas entidades, con el objetivo de conocer sobre la gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en los proyectos de sistemas de información.

3.3.2 Instrumento de recolección de datos

✓ Para la Variable Independiente:

Para evaluar la variable en estudio para esta investigación se hará uso del cuestionario estructurado de la gestión de los interesados el cual se hizo una adaptación del instrumento propuesto por the Project Management Institute PMI (2017), Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition.

El instrumento de recopilación de información será un formulario de preguntas dicotómicas, constituido por 56 preguntas.

✓ Para la Variable Dependiente:

Para evaluar la variable en estudio para esta investigación se hará uso del cuestionario estructurado de los proyectos de sistemas de información el cual se hizo una adaptación del instrumento propuesto por Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon (2016), Sistemas de Información Gerencial, Decimocuarta edición.

El instrumento de recopilación de información será un formulario de preguntas, constituido por 11 preguntas.

3.4 Descripción de procedimientos de análisis

El procedimiento a seguir será el siguiente:

- ✓ Se identificó el flujo teórico de dirección de Interesados bajo la guía de PMBOK®
- ✓ Se identificó el flujo de la gestión de Interesados en la entidad.
- ✓ Se establecerá la recolección de datos para las variables independientes, mediante un cuestionario estructurado de la encuesta.

- ✓ Se identificaron a los individuos involucrados durante la gestión de los Interesados de las entidades financieras estatales.
- ✓ Se establece los criterios de valoración mediante preguntas dicotómicas para la encuesta.
- ✓ Luego se desarrollará la encuesta, se pasará la prueba del coeficiente de Kr20 en el programa SPSS, para medir la coherencia o consistencia interna, y determinar la validez - confiabilidad de los datos obtenidos.
- ✓ Se establecerá los parámetros de puntuación para la variable X y de porcentajes para la variable Y.
- ✓ Se desarrollará el análisis causal, con la ayuda de la estadística inferencial, entre la variable independiente (La Gestión de los Interesados) con la variable dependiente (Los Proyectos de Sistemas de Información).
- ✓ Con respecto a la prueba de significación de la hipótesis, se usará la interpretación publicado por Díaz & Ríos (2018). En el que se define al valor p o Sig. (bilateral) al nivel de 0.05, cuando Sig. (bilateral) sea menor a 0.05 se desestima la hipótesis nula y cuando la Sig. (bilateral) sea mayor a 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- ✓ Para el análisis de los datos, se utilizaron la estadística inferencial. Las operaciones estadísticas, a utilizar, serán las siguientes:

Chi cuadrado: (X^2)

Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal.

La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población

que ha generado la muestra. Para realizar este contraste se disponen los datos en una tabla de frecuencias. Para cada valor o intervalo de valores se indica la frecuencia absoluta observada o empírica (O_i). A continuación, y suponiendo que la hipótesis nula es cierta, se calculan para cada valor o intervalo de valores la frecuencia absoluta que cabría esperar o frecuencia esperada ($E_i = n \cdot p_i$, donde n es el tamaño de la muestra y p_i la probabilidad del i -ésimo valor o intervalo de valores según la hipótesis nula). El estadístico de prueba se basa en las diferencias entre la O_i y E_i y se define como:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}.$$

Este estadístico tiene una distribución Chi-cuadrado con $k-1$ grados de libertad si n es suficientemente grande, es decir, si todas las frecuencias esperadas son mayores que 5. En la práctica se tolera un máximo del 20% de frecuencias inferiores a 5. Si existe concordancia perfecta entre las frecuencias observadas y las esperadas el estadístico tomará un valor igual a 0; por el contrario, si existe una gran discrepancia entre estas frecuencias el estadístico tomará un valor grande y, en consecuencia, se rechazará la hipótesis nula. Así pues, la región crítica estará situada en el extremo superior de la distribución Chi-cuadrado con $k-1$ grados de libertad.

Rho de Spearman.

Coeficiente de correlación de Spearman. En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. La interpretación de

coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia. La tau de Kendall es un coeficiente de correlación por rangos, inversiones entre dos ordenaciones de una distribución normal bivalente.

A continuación, la Tabla N° 17 de Rango de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, p. 323) para comparar la intensidad real encontrada con la significancia teórica planteada.

Tabla 17:
Rango de interpretación de correlaciones

Valor de Rs	Significado
-1	Correlación negativa perfecta
-0,70 a - 99	Correlación negativa muy fuerte
-0,4 a - 0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a - 0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,40 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,70 a 0,99	Correlación positiva muy fuerte
1	Correlación positiva perfecta

Nota. Datos tomados de Hernández et al. (2014, Pág. 323).

CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Validación y confidencialidad de los Instrumentos

4.1.1 Instrumentos de investigación

a) Cuestionario sobre la gestión de los interesados

Para la variable gestión de los interesados, se elaboró un cuestionario estructurado de la gestión de los interesados el cual se hizo una adaptación del instrumento propuesto por the Project Management Institute PMI (2017), Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition, el cual está dirigido al personal involucrado en el desarrollo de proyectos de sistemas de información de las cuatro entidades estatales en mención.

El instrumento de recopilación de información será un formulario de preguntas dicotómicas, constituido por 56 preguntas.

Las dimensiones que se evalúa son las siguientes:

- ✓ La identificación de los interesados
- ✓ La planificación del involucramiento de los interesados
- ✓ La gestión de la participación de los interesados
- ✓ El monitoreo del involucramiento de los interesados

Tabla 18:*Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre la gestión de los interesados*

Dimensiones	Estructura del Cuestionario		Porcentaje
	Items	Total	
La identificación de los interesados	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11, 12,13,14,15,16	16	29%
La planificación del involucramiento de los interesados	17,18,19,20,21,,22,23,2 4,25,26,27,28,29	13	23%
La gestión de la participación de los interesados	30,31,32,33,34,35,36,3 7,38,39,40,41	12	21%
El monitoreo del involucramiento de los interesados	42,43,44,45,46,47,48,4 9,50,51,52,53,54,55,56	15	27%
	Total Items	56	100%

Nota. *Datos tomados del alcance del estudio.*

b) Cuestionario sobre los sistemas de información

Para la variable proyectos de sistemas de información, se elaboró un cuestionario estructurado de los proyectos de sistemas de información el cual se hizo una adaptación del instrumento propuesto por Kennet C. Laudon & Jane P. Laudon (2016), *Sistemas de Información*, Decimocuarta edición el cual está dirigido al personal involucrado en el desarrollo de proyectos de sistemas de información de las cuatro entidades estatales en mención.

El instrumento de recopilación de información será un formulario de preguntas, constituido por 11 preguntas.

Las dimensiones que se evalúa son las siguientes:

- ✓ La organización
- ✓ La administración
- ✓ La tecnología y la información

Tabla 19:*Tabla de especificaciones para el cuestionario sobre los sistemas de información*

Dimensiones	Estructura del Cuestionario		Porcentaje
	Items	Total	
La organización	1,2,3,4	4	36%
La administracion	5,6,7	3	27%
La tecnologia y la informacion	8,9,10,11	4	36%
	Total Items	11	100%

Nota. *Datos tomados del alcance del estudio.*

4.1.2 Validez del Instrumento

Se realizó mediante la validez por juicio de expertos, el cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 20:*Validez de contenido por juicio de expertos*

Expertos	Gestion de los Interesados	Sistemas de Informacion
Dr. Rubio Jacobo, Luis Aalberto	93%	94%
Dra. Gonzales Castro, Jeannette Baldramina	93%	92%
Dr. Saldaña Rojas, Guillermo Belisario	92%	92%
Sumatoria de los 3 expertos	278%	278%
Promedio de validez	93%	93%

Nota. *Datos tomados del alcance del estudio.*

Los resultados hallados se comparan con los de la siguiente tabla:

Tabla 21:*Valores de los niveles de validez*

Valores	Niveles de Validez
85 - 100	Excelente
65 - 80	Muy Bueno
45 - 60	Bueno
25 - 40	Regular
5 - 20	Deficiencia

Nota. *Datos tomados de Cabanillas A., G. (2004, Pág.76).*

4.1.3 Confiabilidad de los Instrumentos

a) Para la gestión de los interesados:

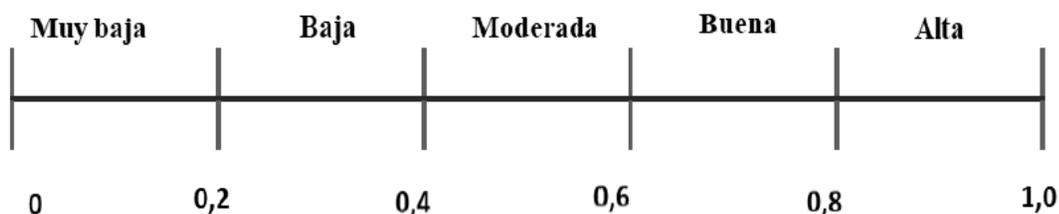
Para calcular la Confiabilidad de consistencia interna, se aplicará el instrumento a una muestra de 60 trabajadores, todo ellos involucrados en el desarrollo de los proyectos de Sistemas de Información.

El método de consistencia fue el Kr20, modelo de Kuder Richardson que es aplicable en instrumentos de Ítems dicotómicos, en los cuales existe dos respuestas: SI – NO.

La confiabilidad de un instrumento se expresa mediante un coeficiente de correlación: r_{tt} , que teóricamente significa correlación del test consigo mismo. Sus valores oscilan entre cero (0) y uno (1). La magnitud de un coeficiente de confiabilidad puede ser guiada por la escala siguiente:

Figura 18:

Kr20, análisis de consistencia de un instrumento



Nota. La figura nos muestra el análisis de consistencia o confiabilidad. Fuente: Adaptación del estudio de Kuder - Richardson (1937).

Tabla 22

Resumen de procesamiento de casos – Variable Independiente

Casos		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Tabla 23*Estadística de Fiabilidad – Variable Independiente*

KR-20	N de elementos
,738	56

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

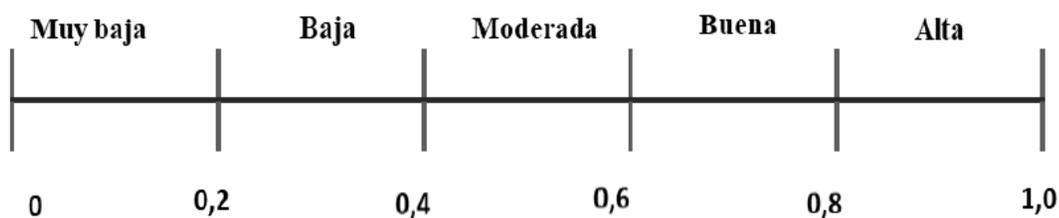
Interpretación:

El Kr20 es 0.738, lo que significa que hay una buena confiabilidad de las preguntas planteadas en el cuestionario.

b) Para los sistemas de información:

Para calcular la Confiabilidad de consistencia interna, se aplicará el instrumento a una muestra de 60 trabajadores, todo ellos involucrados en el desarrollo de los proyectos de Sistemas de Información.

El método de consistencia fue el Kr20, modelo de Kuder Richardson que es aplicable en instrumentos de Ítems dicotómicos, en los cuales existe dos respuestas: SI – NO.

Figura 19:*Kr20, análisis de consistencia de un instrumento*

Nota. La figura nos muestra el análisis de consistencia o confiabilidad. Fuente: Adaptación del estudio de Kuder - Richardson (1937).

Tabla 24*Resumen de procesamiento de casos – Variable Dependiente*

Casos		N	%
Casos	Válido	60	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Tabla 25*Estadística de Fiabilidad – Variable Dependiente*

KR-20	N de elementos
,718	11

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Interpretación:

El Kr20 es 0.718, lo que significa que hay una buena confiabilidad de las preguntas planteadas en el cuestionario.

4.2 Resultados

4.2.1 Nivel descriptivo

La presentación de resultados de este estudio de investigación se empleó como información a sus dimensiones, en donde se está utilizando y aplicando los instrumentos como base de datos, esto se fue procesando estadísticamente; por lo cual, el propósito es de comprobar la relación causal que existe de las dos variables como son: la gestión de los interesados y los proyectos de sistemas de información, que a continuación se detalla:

Variable Independiente: Gestión de los Interesados

Tabla 26:

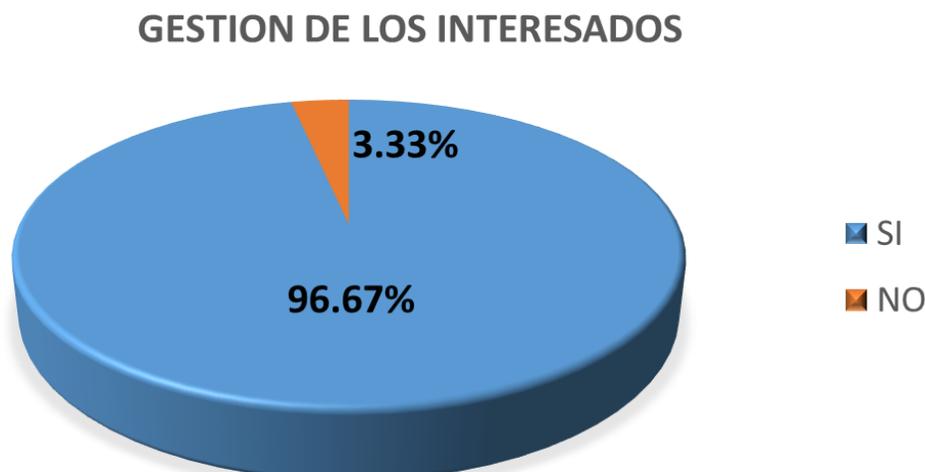
Distribución de frecuencias de la Gestión de los Interesados (Agrupada)

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentajes acumulado
Valido	SI	58	96.67	96.67
	NO	2	3.33	100.00
	Total	60	100.00	

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Figura 20:

Gráfico circular de la Gestión de los Interesados



Nota. La grafica circular nos muestra las dimensiones de la gestión de los interesados. Fuente: Base de datos de las Dimensiones.

Interpretación:

En la Tabla N° 26 y Figura N° 20, nos muestran resultados de la encuesta realizada, el cual se observa que el 96.67%, están aplicando la Gestión de los Interesados a través de la Identificación de los Interesados, la Planificación del Involucramiento de los Interesados, la Gestión en la Participación de los Interesados y el Monitoreo del Involucramiento de los Interesados, significa que los datos implementados integrados, están dando resultados favorables para las empresas; por otro lado, un 3.33%, no lo está tomando en cuenta; por lo tanto, ello refleja que hay empresas que emplean otro tipo de metodología que no favorece a las empresas y como consecuencia no le rinde competitividad global en el mercado.

Tabla 27

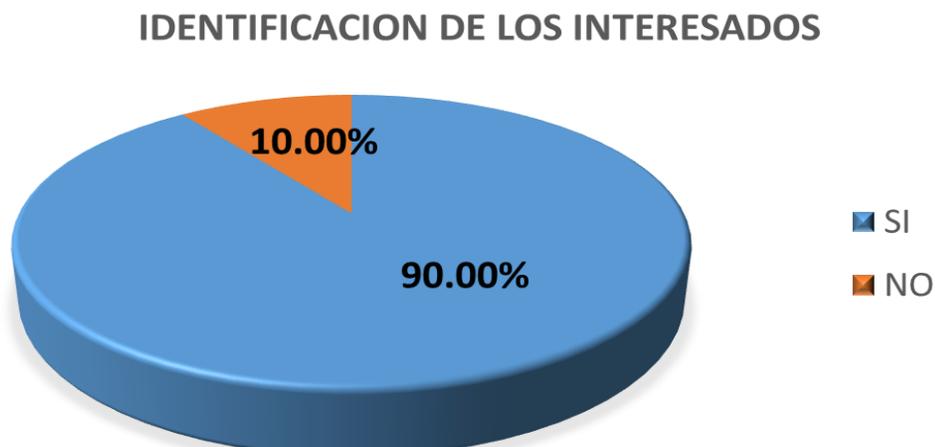
Distribución de frecuencias de Identificar a los Interesados

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentajes acumulado
Valido	SI	54	90.00	90.00
	NO	6	10.00	100.00
	Total	60	100.00	

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Figura 21

Gráfico de barras de la Identificación de los Interesados



Nota. La grafica de barras nos muestra la dimensión de la Identificación de los Interesados. Fuente: Base de datos de las Dimensiones.

Interpretación:

Los resultados encuestados nos muestran en la Tabla N° 27 y Figura N° 21, indica que hay un 90,00%, de la fase Identificación de los Interesados que es favorable, **en donde** el desarrollo de sus estrategias para maximizar las influencias positivas y mitigar los potenciales impactos negativos está bien implementados y aplicados, por el otro lado existe un porcentaje del 10,00% y esto debido a que se desconoce a los interesados y sus expectativas reales cuya probabilidad de lo que logremos como resultado, no sea percibido por los clientes como algo de valor.

Tabla 28:

Distribución de frecuencias de Planificar el Involucramiento de los Interesados

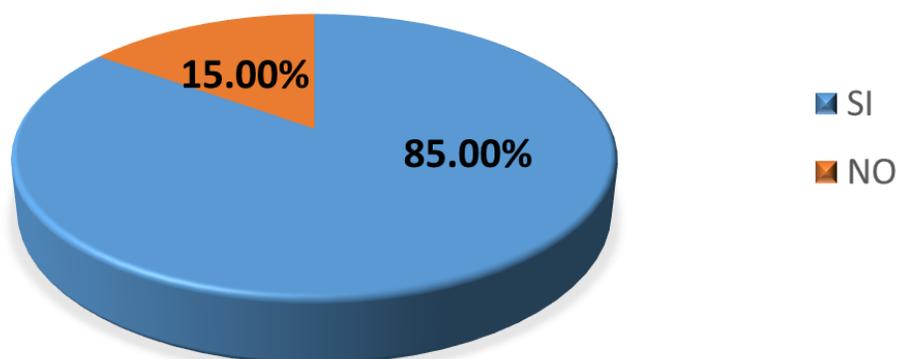
	Percepción	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentajes acumulado
Valido	SI	51	85.00	85.00
	NO	9	15.00	100.00
	Total	60	100.00	

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Figura 22

Gráfico de barras de Planificar el Involucramiento de los Interesados

PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS



Nota. La grafica de barras nos muestra la dimensión de Planificar el Involucramiento de los Interesados. Fuente: Base de datos de las Dimensiones.

Interpretación:

Los resultados encuestados nos muestran en la Tabla N° 28 y Figura N° 22, indica que hay un 85,00%, de la fase Planificar el Involucramiento de los Interesados que es favorable, **en donde** el desarrollo de estrategias de gestión para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto está bien implementado y aplicado, por el otro lado existe un porcentaje del 15,00% y esto debido a que sus proceso no están basados en el análisis de sus necesidades, intereses e impacto potencial en el éxito del proyecto, para el desarrollo de enfoques para el involucramiento de los interesados del proyecto.

Tabla 29:

Distribución de frecuencias de Gestionar la Participación de los Interesados

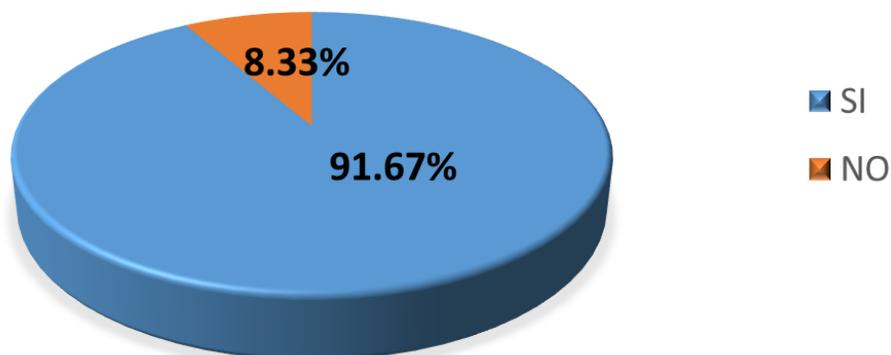
	Percepción	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentajes acumulado
Valido	SI	55	91.67	91.67
	NO	5	8.33	100.00
	Total	60	100.00	

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Figura 23

Gráfico de barras de Gestionar la Participación de los Interesados

GESTIONAR LA PARTICIPACION DE LOS INTERESADOS



Nota. La grafica de barras nos muestra la dimensión Gestionar la Participación de los Interesados. Fuente: Base de datos de las Dimensiones.

Interpretación:

Los resultados encuestados nos muestran en la Tabla N° 29 y Figura N° 23, indica que hay un 91,67%, de la fase Gestionar la Participación de los Interesados que es favorable, **en donde** el desarrollo de estrategias para comunicarse y trabajar con los interesados con el fin de satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo están bien implementados y aplicados, por el otro lado existe un porcentaje del 8,33% y esto debido a que aseguran que los interesados no comprenden claramente las metas, objetivos, beneficios y riesgos del mismo, lo cual disminuye la probabilidad de éxito del proyecto.

Tabla 30:

Distribución de frecuencias de Monitorear el Involucramiento de los Interesados

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentajes acumulado
Valido	SI	55	91.67	91.67
	NO	5	8.33	100.00
	Total	60	100.00	

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Figura 24

Gráfico de barras de Monitorear el Involucramiento de los Interesados



Nota. La grafica de barras nos muestra la dimensión de Monitorear el Involucramiento de los Interesados. Fuente: Base de datos de las Dimensiones.

Interpretación:

Los resultados encuestados nos muestran en la Tabla N° 30 y Figura N° 24, indica que hay un 91,67%, de la fase Monitorear el Involucramiento de los Interesados que es favorable, **en donde** el desarrollo de estrategias para monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento están bien implementados y aplicados, por el otro lado existe un porcentaje del 8,33% considera que el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias NO involucra a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento.

Variable Dependiente: Proyectos de Sistemas de Información

Tabla 31:

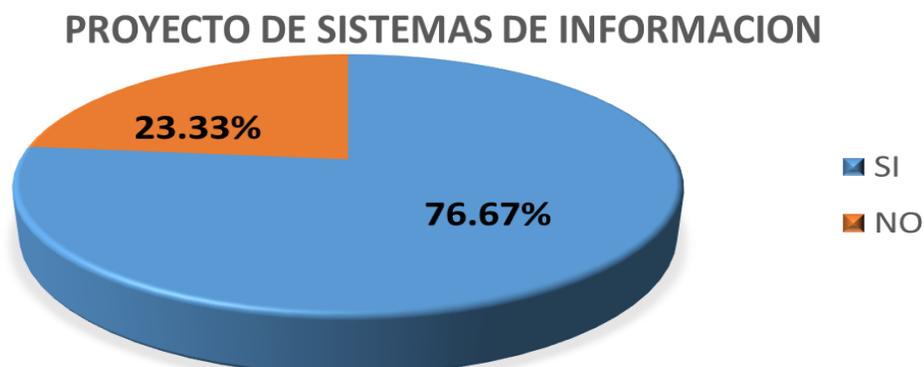
Distribución de frecuencias de los Proyectos de Sistemas de Información (Agrupada)

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentajes acumulado
Valido	SI	46	76.67	76.67
	NO	14	23.33	100.00
	Total	60	100.00	

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Figura 25

Gráfico de barras de Proyecto de Sistemas de Información



Nota. La grafica de barras nos muestra las dimensiones de los Sistemas de Información. Fuente: Base de datos de las Dimensiones.

Interpretación:

En la Tabla N° 31 y Figura N° 25, nos muestran los resultados de la encuesta realizada, el cual se observa que el 76,67%, indica que, los Proyectos de Sistemas de Información a través de su Organización, Administración y las Tecnologías de la Información ha sido aceptado debido al uso e implementación de la Gestión de los Interesados en las entidades financieras estatales esto favorece con apoyo de mejores prácticas tecnológicas, por otro lado, se observa que un 23,33 % considera que no crea valor para la entidad, en forma de una solución organizacional y gerencial para los desafíos impuestos por el entorno, esto es debido a que no se comprende a la organización, administración y a la tecnología de la información que dan forma a los sistemas.

Tabla 32

Distribución de frecuencias de la Organización

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentajes acumulado
Valido	SI	53	88.33	88.33
	NO	7	11.67	100.00
	Total	60	100.00	

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Figura 26

Gráfico de barras de la Organización de los Proyectos de Sistemas de Información



Nota. La grafica de barras nos muestra la dimensión Organización. Fuente: Base de datos de las Dimensiones.

Interpretación:

Los resultados encuestados se muestran en la Tabla N° 32 y en la Figura N° 26, el cual se observa que el 88,33%, de la fase de la Organización de los Sistemas de Información que es favorable, en donde la implementación de la Gestión de los Interesados en las entidades financieras estatales tiene influencia en la parte integral de la organización, entiéndase como elementos a su gente, su estructura, sus procesos de negocio y su cultura, por otro lado, existe un 11,67% considera que implementando la Gestión de los Interesados esta no crea valor para las entidades, en forma de una solución organizacional y gerencial para los desafíos impuestos por el entorno

Tabla 33

Distribución de frecuencias de la Administración

	Percepción	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentajes acumulado
Valido	SI	47	78.33	78.33
	NO	3	21.67	100.00
	Total	60	100.00	

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Figura 27:

Gráfico de barras de la Administración de Proyectos de Sistemas de Información



Nota. La grafica de barras nos muestra la dimensión Administración. Fuente: Base de datos de las Dimensiones.

Interpretación:

Los resultados encuestados se muestran en la Tabla N° 33 y en la Figura N° 27, el cual se observa que el 78,33%, de la fase de la Administración de los Sistemas de Información que es favorable, en donde la implementación de la Gestión de los Interesados en las entidades financieras desempeñan un rol poderoso para ayudar a los gerentes a diseñar y ofrecer nuevos productos y servicios, así como para redirigir y rediseñar sus organizaciones., por otro lado, existe un 21,67% donde muestra que la implementación de la Gestión de los Interesados no tiene alguna influencia en el desarrollo de nuevos productos y servicios dentro de la entidad.

Tabla 34

Distribución de frecuencias de las Tecnologías de Información

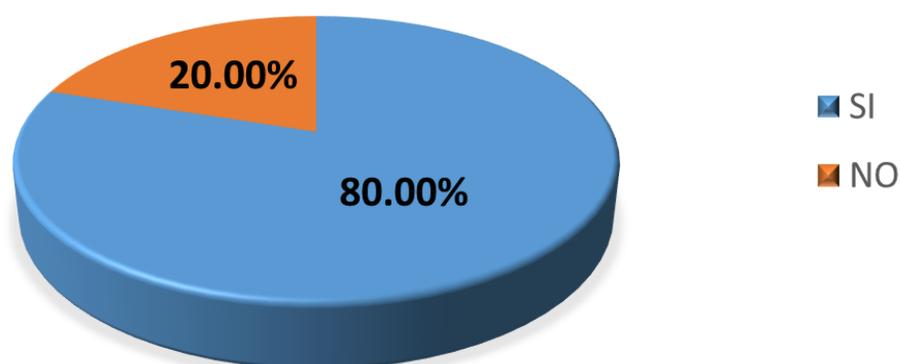
	Percepción	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentajes acumulado
Valido	SI	48	80.00	80.00
	NO	12	20.00	100.00
	Total	60	100.00	

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Figura 28

Gráfico de barras de la Tecnología de la Información de Sistemas de Información

TECNOLOGIA DE INFORMACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION



Nota. La grafica de barras nos muestra la dimensión Tecnología de la Información.
Fuente: Base de datos de las Dimensiones.

Interpretación:

Los resultados encuestados se muestran en la Tabla N° 34 y en la Figura N° 28, el cual se observa que el 80,00%, de la fase de la Tecnología de la Información de los Sistemas de Información que es favorable, en donde la implementación de la Gestión de los Interesados en las entidades financieras estatales tiene influencia tecnologías, junto con los interesados que son requeridas para operarlas y administrarlas, representando así, recursos que se pueden compartir en toda la organización y constituyen la infraestructura de tecnología de la información de la entidad, por otro lado, existe un 20,00% donde muestra que la implementación de la Gestión de los Interesados daría como resultado una solución de sistemas de información para el desafío de los negocios de proveer un alto nivel de servicio con altos bajos precios ante la creciente competencia.

4.3 Análisis de resultados o discusión de resultados

4.3.1 Prueba estadística para la determinación de la normalidad

Para esta etapa se tendrá en cuenta el estadístico Kolmogorov-Smirnov(a) de bondad de ajuste. Para ello se llevaron los datos al software estadístico SPSS y mediante su aplicación de pruebas de normalidad se halló en la siguiente Tabla N° 35:

Tabla 35:
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestionar a los Interesados	,098	60	,000
Proyectos de Sistemas de Informacion	,194	60	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Entonces sí:

Sig. > 0,05; se acepta que los datos tienen distribución normal

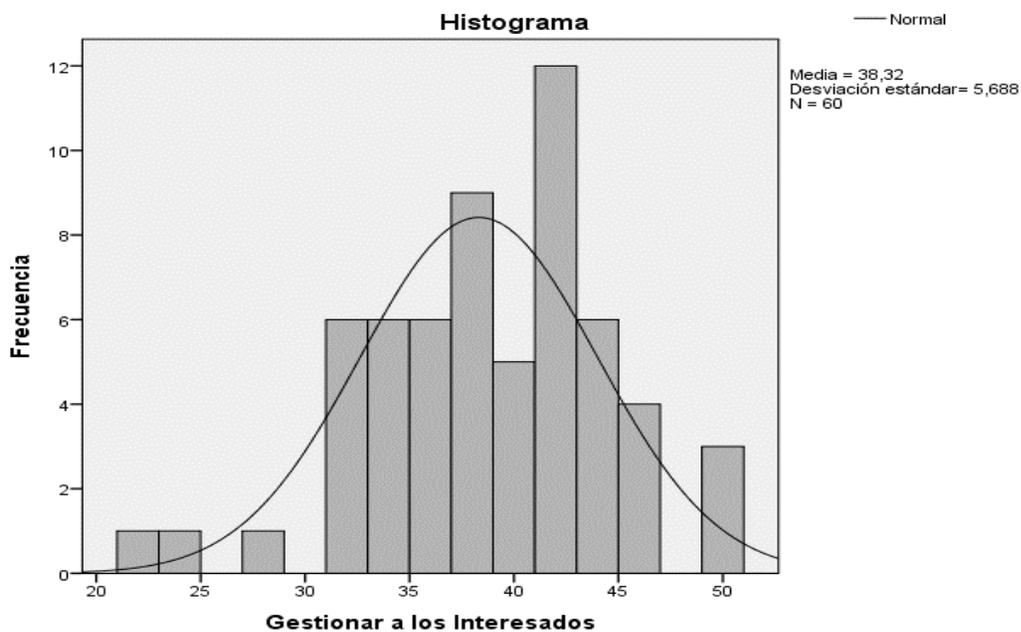
Sig. < 0,05; se acepta que los datos no tienen distribución normal

Como el valor significativo en ambos casos es 0,000 y 0,000; entonces Sig. < 0,05; se acepta que los datos no tienen distribución normal.

En este sentido, comprobada la distribución no normal de los datos, se opta por utilizar estadísticos no paramétricos para probar la hipótesis en este caso Chi cuadrado y Rho de Spearman.

Figura 29:

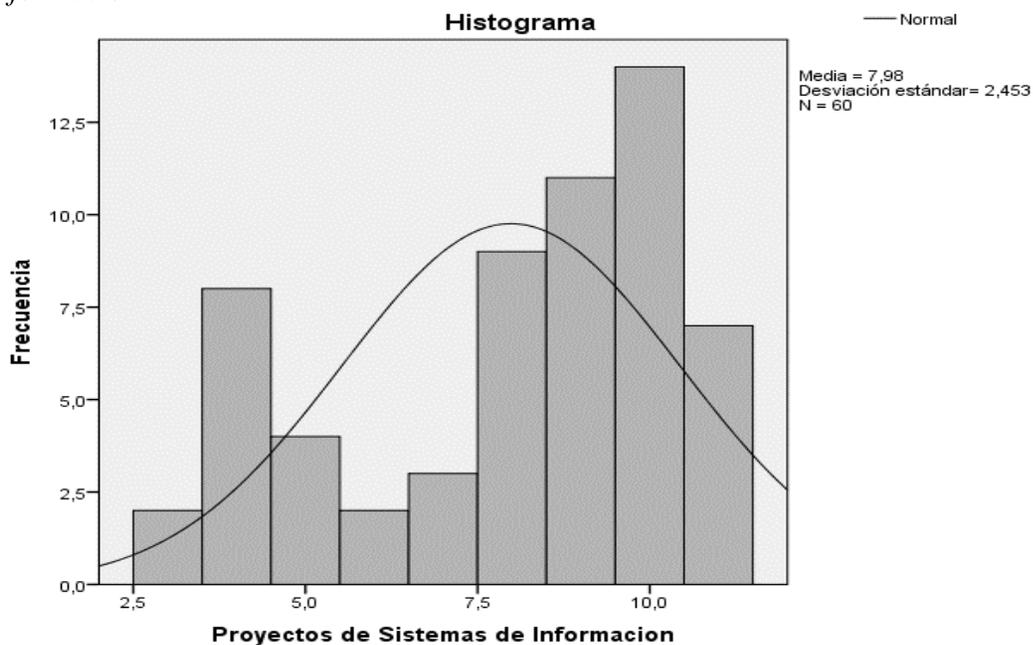
Distribución de frecuencias de los puntajes del cuestionario sobre la Gestión de los Interesados



Nota. El Histograma nos muestra la frecuencia de los puntajes del cuestionario.
Fuente: Datos tomados del alcance del estudio.

Figura 30:

Distribución de frecuencias de los puntajes del cuestionario sobre los Sistemas de Información



Nota. El Histograma nos muestra la frecuencia de los puntajes del cuestionario.
Fuente: Datos tomados del alcance del estudio.

4.3.2 Prueba de Hipótesis

Hipótesis General:

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H0): La Gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® No influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

Hipótesis Alterna (H1): La Gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

- ✓ Nivel de significancia: 0.05
- ✓ Estadístico de prueba:

a) Chi-Cuadrado.

Tabla 36:

Gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® en el desarrollo de Proyectos de Sistemas de Información

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	196,734 ^a	160	,026
Razón de verosimilitud	145,541	160	,787
Asociación lineal por lineal	2,467	1	,116
N de casos válidos	60		

Nota. Información generada de la herramienta IBM SPSS Statistics, versión 24.

Interpretación:

La Tabla N° 36 muestra resultados de la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado p-valor de 0.026; valor menor que el nivel de significancia 0.05. Se rechaza la hipótesis nula Ho y aceptamos la hipótesis alternativa H1.

En consecuencia, la gestión de interesados bajo el enfoque PMBOK influye significativamente en el desarrollo de los proyectos de sistemas de información.

b) Rho de Spearman.

Tabla 37:

Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis General

			Gestionar a los Interesados	Proyectos de Sistemas de Información
Rho de Spearman	Gestionar a los Interesados	Coefficiente de correlación	1,000	,563
		Sig. (bilateral)	.	,034
		N	60	60
	Proyectos de Sistemas de Información	Coefficiente de correlación	,563	1,000
		Sig. (bilateral)	,034	.
		N	60	60

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Interpretación:

De acuerdo a los criterios establecidos en el Rango de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323), apreciamos en la Tabla N° 37 que el **Coefficiente de correlación de Spearman 0.563 es positiva moderada** según la Tabla N° 17, lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales, es decir; las variables tienen la misma intensidad, pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación (Rho)² a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor 0,3169 explicándose que la variable dependiente VD: proyectos de sistemas de información, está modificando en 31,69% por efecto de la variable independiente VI: Gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK. Asimismo, la intensidad real encontrada 0,034 es menor a su intensidad teórica 0,05 planteada ($0,034 < 0,05$; Nivel de confianza=95%; $Z=1.96$) lo que implica por regla de decisiones que aceptamos la hipótesis alterna de investigación HI y rechazamos a la Hipótesis nula HN.

En consecuencia, la gestión de interesados bajo el enfoque PMBOK influye significativamente en el desarrollo de los proyectos de sistemas de información.

Hipótesis Específica 1:

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H0): La Identificación de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados No influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

Hipótesis Alterna (H1): La Identificación de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

- ✓ Nivel de significancia: 0.05

- ✓ Estadístico de prueba:

a) Chi-Cuadrado.

Tabla 38:

La Identificación de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados en los Proyectos de Sistemas de Información.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	103,167 ^a	80	,042
Razón de verosimilitud	93,764	80	,139
Asociación lineal por lineal	,658	1	,417
N de casos válidos	60		

Nota. Información generada de la herramienta IBM SPSS Statistics, versión 24.

Interpretación:

La Tabla N° 38 muestra resultados de la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado p-valor de 0.042; valor menor que el nivel de significancia 0.05. Se rechaza la hipótesis nula Ho y aceptamos la hipótesis alternativa H1, se concluye que la aplicación de la

Identificación de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

b) Rho de Spearman.

Tabla 39:

Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis Específica 1

			Identificar a los Interesados	Proyectos de Sistemas de Información
Rho de Spearman	Identificar a los Interesados	Coefficiente de correlación	1,000	,417
		Sig. (bilateral)	.	,047
		N	60	60
	Proyectos de Sistemas de Información	Coefficiente de correlación	,417	1,000
		Sig. (bilateral)	,047	.
		N	60	60

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Interpretación:

Apreciamos en la Tabla N° 39 que, el **Coefficiente de correlación de Spearman 0.417 es positiva moderada**, según se visualiza en la Tabla N° 17 de rango de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323) lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir las variables tienen la misma intensidad, pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación (Rho)² a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor 0,1739 explicándose que la VD: proyectos de sistemas de información, está modificando en 17,39% por efecto de la VI: la identificación de los interesados como parte de la Gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK.

Asimismo, la significancia real encontrada 0,047 es menor que la significancia teórica 0,05 planteada ($0,047 < 0,05$; Nivel de confianza=95%; $Z=1.96$) lo cual implica por

regla de decisiones que aceptamos la hipótesis alterna de investigación HI y rechazamos la Hipótesis nula HN.

Por tanto, la identificación de los interesados como parte de la Gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK influye significativamente en el desarrollo de los proyectos de sistemas de información.

Hipótesis Especifica 2:

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H0): La Planificación del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados No influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

Hipótesis Alterna (H1): La Planificación del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

- ✓ Nivel de significancia: 0.05

- ✓ Estadístico de prueba:

a) Chi-Cuadrado.

Tabla 40:

La Planificación del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados en los Proyectos de Sistemas de Información.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	108,514 ^a	72	,004
Razón de verosimilitud	85,111	72	,138
Asociación lineal por lineal	3,032	1	,082
N de casos válidos	60		

Nota. Información generada de la herramienta IBM SPSS Statistics, versión 24.

Interpretación:

La Tabla N° 40 muestra resultados de la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado p-valor de 0.004; valor menor que el nivel de significancia 0.05. Se rechaza la hipótesis nula H_0 y aceptamos la hipótesis alternativa H_1 , se concluye que la aplicación de la Planificación del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

b) Rho de Spearman.**Tabla 41:**

Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis Especifica 2

			Planificar el Involucramien to a los Interesados	Proyectos de Sistemas de Informacion
Rho de Spearman	Planificar el Involucramiento a los Interesados	Coefficiente de correlación	1,000	,582
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	60	60
	Proyectos de Sistemas de Informacion	Coefficiente de correlación	,582	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	60	60

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Interpretación:

Apreciamos en la Tabla N° 41 que, el **Coefficiente de correlación de Spearman 0.582 es positiva moderada**, según se visualiza en la Tabla N° 17 de rango de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323) lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir las variables tienen la misma intensidad, pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación $(Rho)^2$ a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor 0,3388 explicándose que la VD:

proyectos de sistemas de información, está modificando en 33,87% por efecto de la VI: la Planificación del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK.

Asimismo, la significancia real encontrada 0,011 es menor que la significancia teórica 0,05 planteada ($0,011 < 0,05$; Nivel de confianza=95%; $Z=1.96$) lo cual implica por regla de decisiones que aceptamos la hipótesis alterna de investigación HI y rechazamos la Hipótesis nula HN.

Por tanto, la Planificación del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK influyen significativamente en el desarrollo de los proyectos de sistemas de información.

Hipótesis Específica 3:

- ✓ Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H0): La Gestión de la Participación de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados No influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

Hipótesis Alterna (H1): La Gestión de la Participación de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

- ✓ Nivel de significancia: 0.05
- ✓ Estadístico de prueba:

a) Chi-Cuadrado.

Tabla 42:

La Gestión de la Participación de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados en los Proyectos de Sistemas de Información.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	85,254 ^a	64	,039
Razón de verosimilitud	82,757	64	,057
Asociación lineal por lineal	1,603	1	,205
N de casos válidos	60		

Nota. Información generada de la herramienta IBM SPSS Statistics, versión 24.

Interpretación:

La Tabla N° 42 muestra resultados de la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado p-valor de 0.039; valor menor que el nivel de significancia 0.05. Se rechaza la hipótesis nula H_0 y aceptamos la hipótesis alternativa H_1 , se concluye que la aplicación de la Gestión de la Participación de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

b) Rho de Spearman.

Tabla 43:

Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis Específica 3

			Gestionar la Participación de los Interesados	Proyectos de Sistemas de Información
Rho de Spearman	Gestionar la Participación de los Interesados	Coefficiente de correlación	1,000	,689
		Sig. (bilateral)	.	,043
		N	60	60
	Proyectos de Sistemas de Información	Coefficiente de correlación	,689	1,000
		Sig. (bilateral)	,043	.
		N	60	60

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Interpretación:

Apreciamos en la Tabla N° 43 que, el **Coefficiente de correlación de Spearman 0.689 es positiva moderada**, según se visualiza en la Tabla N° 17 de rango de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323) lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir las variables tienen la misma intensidad, pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación (R^2) a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor 0,4747 explicándose que la VD: proyectos de sistemas de información, está modificando en 47,47% por efecto de la VI: la Gestión de la Participación de los Interesados como parte de la Gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK.

Asimismo, la significancia real encontrada 0,043 es menor que la significancia teórica 0,05 planteada ($0,043 < 0,05$; Nivel de confianza=95%; $Z=1.96$) lo cual implica por regla de decisiones que aceptamos la hipótesis alterna de investigación HI y rechazamos la Hipótesis nula HN.

Por tanto, la Gestión de la Participación de los Interesados como parte de la Gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK influyen significativamente en el desarrollo de los proyectos de sistemas de información.

Hipótesis Específica 4:

✓ Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis Nula (H_0): El Monitoreo del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados No influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

Hipótesis Alterna (H1): El Monitoreo del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

- ✓ Nivel de significancia: 0.05
- ✓ Estadístico de prueba:

a) Chi-Cuadrado.

Tabla 44:

El Monitoreo del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados en los Proyectos de Sistemas de Información.

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	88,699 ^a	64	,022
Razón de verosimilitud	71,776	64	,236
Asociación lineal por lineal	,241	1	,624
N de casos válidos	60		

Nota. Información generada de la herramienta IBM SPSS Statistics, versión 24.

Interpretación:

La Tabla N° 44 muestra resultados de la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado p-valor de 0.022; valor menor que el nivel de significancia 0.05. Se rechaza la hipótesis nula H_0 y aceptamos la hipótesis alternativa H_1 , se concluye que la aplicación del Monitoreo del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los Interesados influye en los Proyectos de Sistemas de Información.

b) Rho de Spearman.

Tabla 45: Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis Específica 4
Prueba estadística Rho de Spearman para la Hipótesis Específica 4

			Monitorear el Involucramiento de los Interesados	Proyectos de Sistemas de Información
Rho de Spearman	Monitorear el Involucramiento de los Interesados	Coefficiente de correlación	1,000	,454
		Sig. (bilateral)	.	,025
		N	60	60
	Proyectos de Sistemas de Información	Coefficiente de correlación	,454	1,000
		Sig. (bilateral)	,025	.
		N	60	60

Nota. Datos tomados del alcance del estudio.

Interpretación:

Apreciamos en la Tabla N° 45 que, el **Coefficiente de correlación de Spearman 0.454 es positiva moderada**, según se visualiza en la Tabla N° 17 de rango de interpretación de correlaciones de Hernández et al. (2014, Pág. 323) lo que significa que las variables están relacionadas y son inversamente proporcionales; es decir las variables tienen la misma intensidad, pero van en sentido contrario.

Además, tomando el Coeficiente de determinación (Rho)² a partir del Coeficiente Rho de Spearman se establece que éste tiene el valor 0,2061 explicándose que la VD: proyectos de sistemas de información, está modificando en 20,61% por efecto de la VI: El Monitoreo del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK.

Asimismo, la significancia real encontrada 0,025 es menor que la significancia teórica 0,05 planteada ($0,025 < 0,05$; Nivel de confianza=95%; $Z=1.96$) lo cual implica por regla de decisiones que aceptamos la hipótesis alterna de investigación HI y rechazamos la Hipótesis nula HN.

Por tanto, El Monitoreo del Involucramiento de los Interesados como parte de la Gestion de los interesados bajo el enfoque PMBOK influyen significativamente en el desarrollo de los proyectos de sistemas de información.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego del análisis realizado, se ha logrado determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones. -

1. La gestión de Interesados bajo el enfoque PMBOK a través de la Identificación de los Interesados, la Planificación del Involucramiento de los Interesados, la Gestión en la Participación de los Interesados y el Monitoreo del Involucramiento de los Interesados influyen significativamente en el desarrollo de Proyectos de Sistemas de Información, resultados que se aprecian a través de la significancia real encontrada de un p-valor = 0.026 menor a la significancia teórica planteada de 0.05 durante la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado (X^2) y con un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.563 positiva moderada, por consiguiente: se rechaza la hipótesis nula H_0 y aceptamos la hipótesis alternativa H_1 .
2. En relación a la primera hipótesis de investigación, ha quedado evidenciado a través de los hallazgos encontrados que, existe influencia significativa de la Identificación de los Interesados como fase de gestión de Interesados bajo el enfoque PMBOK en el desarrollo de Proyectos de Sistemas de Información, resultados que se aprecian a través de la significancia real encontrada de un p-valor = 0.042 menor a la significancia teórica planteada de 0.05 durante la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado (X^2) y con un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.417 positiva moderada, por consiguiente: se rechaza la hipótesis nula H_0 y aceptamos la hipótesis alternativa H_1 .
3. Sobre la segunda hipótesis de investigación, ha quedado probado que existe influencia significativa de la Planificar el Involucramiento de los Interesados como fase de gestión

de Interesados bajo el enfoque PMBOK en el desarrollo de Proyectos de Sistemas de Información, resultados que se aprecian a través de la significancia real encontrada de un p -valor = 0.004 menor a la significancia teórica planteada de 0.05 durante la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado (X^2) y con un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.582 positiva moderada, por consiguiente: se rechaza la hipótesis nula H_0 y aceptamos la hipótesis alternativa H_1 .

4. En relación a la tercera hipótesis de investigación, los hallazgos encuentran que existe influencia significativa de la Gestionar la Participación de los Interesados como como fase de gestión de Interesados bajo el enfoque PMBOK en el desarrollo de Proyectos de Sistemas de Información, resultados que se aprecian a través de la significancia real encontrada de un p -valor = 0.039 menor a la significancia teórica planteada de 0.05 durante la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado (X^2) y con un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.689 positiva moderada, por consiguiente: se rechaza la hipótesis nula H_0 y aceptamos la hipótesis alternativa H_1 .
5. En relación a la cuarta hipótesis de investigación y según los resultados se demostró que existe influencia significativa de Monitorear el Involucramiento de los Interesados como como fase de gestión de Interesados bajo el enfoque PMBOK en el desarrollo de Proyectos de Sistemas de Información, resultados que se aprecian a través de la significancia real encontrada de un p -valor = 0.022 menor a la significancia teórica planteada de 0.05 durante la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado (X^2) y con un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.454 positiva moderada, por consiguiente: se rechaza la hipótesis nula H_0 y aceptamos la hipótesis alternativa H_1 .

Recomendaciones. -

A través de esta investigación dejamos en evidencia las enormes contribuciones y la gran ayuda para la organización y sus colaboradores la aplicación de un proceso de intervención de la Gestión de los Interesados y su influencia en el desarrollo de Proyectos de Sistemas de Información.

1. Al haber quedado demostrado que la Gestión de Interesados bajo el enfoque PMBOK influye significativamente en el Desarrollo de Proyectos de Sistemas de Información, se recomienda continuar invirtiendo en las buenas practicas que favorezcan a las organizaciones con nuevas metodologías fortaleciendo así, el conocimiento con técnicas rigurosas para mejorar el desarrollo de proyectos, fomentando una cultura en su desarrollo y buscar posicionarse en un nivel competitivo debido a los mejores lineamientos del PMBOK. Pues una intervención de este tipo, no es únicamente una herramienta estrictamente aplicada en ciertas situaciones, también es una forma de conectarse con otros, ya que incide a través de un proceso de relación y exploración continua que ayuda a definir objetivos en áreas más significativas e implementar un plan de acción concreto.
2. La Fase Identificar a los Interesados debe ser un trabajo continuo durante todo el ciclo del desarrollo del proyecto de sistemas de información con el fin de evitar futuros de controles de cambios para aquellos interesados que posiblemente sean encontrados más adelante, lo que podría causar retrasos. Los cambios realizados en una etapa más avanzada en el proyecto son mucho más costosos y más difíciles de integrar que los que se realizan en una etapa más temprana en el proyecto, y para ello se deben desarrollar

estrategias para maximizar las influencias positivas y mitigar los potenciales impactos negativos.

3. Durante la Fase Planificar el Involucramiento de los Interesados, se debe crear un plan de gestión de los interesados. Con la finalidad de prever el modo en que el proyecto afectará a los interesados, el modo para interactuar con los interesados, cómo involucrarlos en la toma de decisiones, cómo gestionar sus expectativas y cómo mantenerlos conformes, con el objetivo de garantizar que sean un activo del proyecto, en lugar de un problema. Por ello se requiere pensar en sus interesados y que desarrollar planes viables para llegar a conocerlos. Esto implica que se debe programar tiempo para conocerlos y consultarles periódicamente a lo largo del proyecto, mediante el desarrollo de estrategias de gestión para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
4. Durante la Fase Gestionar la Participación de los Interesados se debe revisar de manera constante el plan de involucramiento de los interesados, otros planes y documentos del proyecto, como el registro de los interesados, el registro de incidentes y el registro de cambios a fin de detectar y solucionar cualquier incidente que pudiera impactar en el involucramiento de los interesados. Mediante esta revisión se podría identificar las fuentes de confusión o de malentendidos, por ello es necesario se desarrolle estrategias para comunicarse y trabajar con los interesados con el fin de satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

5. Por último, durante la Fase Monitorear el Involucramiento de los Interesados se debe saber que para monitorear el involucramiento de los Interesados es necesario que se recopile y analice datos. Por ejemplo, los datos de desempeño del trabajo obtenidos en el proceso de integración específicamente en Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto incluyen las mediciones del desempeño del proyecto y los niveles de involucramiento de interesados específicos. Esos datos luego se usan para comparar los esfuerzos reales en pos del involucramiento con el plan para la dirección del proyecto y, así, encontrar variaciones. Toda variación puede indicar un problema potencial en relación con el involucramiento de los interesados. El plan de gestión de los interesados especifica cómo se efectuará este trabajo de análisis y evaluación, quiénes participarán, cómo se documentarán y se presentarán sus resultados y cómo se manejarán los cambios, por ello es necesario se desarrolle estrategias para monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Bibliográficas:

- Ackoff, R. L. (2000). *Recreación de las corporaciones: Un diseño organizacional para el siglo XXI*. México, D.F.: Oxford University Press.
- Aguilar, G. F. C., Peña, A. B., Ortiz, F. G. P., Lara, F. R. O., Villón, D. J. E., & Álvarez, D. M. L. (2018). Método para el aseguramiento de ingresos basado en análisis de riesgos y computación con palabras. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 126-140.
- Andreu, R., Ricart, J. E., Costa, J. E. R. i, & Valor, J. (1991). *Estrategia y Sistemas de Información*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Aradiel, C. H. (2018). *Sistemas de Información Gerencial*. El Callao, Perú: Universidad Nacional del Callao.
- Blaser, J. H., Arabia, J. H., Acuña, L. A., & Aranda, I. J. (2017). Diseño de un modelo de gestión del costo y del plazo en el departamento de operaciones de una empresa prestadora de servicios de instalaciones eléctricas y montaje electromecánico en proyectos de construcción. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25, 211-220.
- Campo, C. H. G. (2010). E-Stakeholders: Una aplicación de la teoría de los Stakeholders a Los Negocios Electrónicos. *Estudios Gerenciales*, 26, 39-57.
- Campos, E. B., & Ortega, P. M. (1994). *Fundamentos de economía y organización industrial*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Castañeda, J. C. J., Jimenez, C., Hernandez, M. L. D., Domínguez, L., Castro, C. J. M., & Martínez, J. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México

/ Strategies and competitiveness of Mexican crafts businesses. *Pensamiento & Gestión*, (26).

Chancay, F. E., & Riofrio, C. E. (2018). Modelo de sistema de información para la toma de decisiones de un contact center. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 24, 859-866.

Dawes, S. S., Pardo, T. A., Simon, S., Cresswell, A. M., LaVigne, M. F., Andersen, D. F., & Bloniarz, P. A. (2004). *Making Smart IT Choices*. Nueva York, EEUU: University at Albany.

Drucker, P. F. (1989). *Las Nuevas Realidades*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Emery, J. C. (1990). *Sistemas de información para la dirección. El recurso estratégico crítico*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2016). Project Stakeholder Management-Past and Present. *Project Management Journal*, 46, 6-14.

Forero, F. E., & Moya Espinosa, P. I. (2008). Mercadeo y logística como estrategia de competitividad empresarial. *Revista Inventum*, 3, 9-11.

Freeman, R. E. (2001). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (2010a). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Nueva York, EEUU: Cambridge University Press.

Freeman, R. E. (2010b). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press.

- Gauchi, V. R. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. *Revista española de Documentación Científica*, 35, 531-554.
- Heeks, R. (1998). Information Technology and Public Sector Corruption. *Institute for Development Policy and Management*, 4, 12-15.
- Kendall, K. E., Kendall, J. E., & Núñez Ramos, A. (2005). *Análisis y diseño de sistemas*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (1997). *Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology*. Nueva Jersey, EEUU: Prentice Hall College Div.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial*. Monterrey, México: Pearson Educación de México.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial*. Monterrey, México: Pearson Educación de México.
- Lucas, H. C. (2000). *La Tecnología de la Información y la Paradoja de la Productividad*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Mazurkiewicz, I. (2018). La gestión de proyectos en la pequeña y mediana empresa desde una perspectiva epistemológica. *Negotium*, 14, 64-76.
- Mensing, J., & Adams, D. (1990). *Managing an Information System*. Nueva Jersey, EEUU: Pearson College Div.
- Melo, G. E. R. (2011). Apropiación Y Masificación De Las Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones (tic) En Las Cadenas Productivas Como Determinante Para La Competitividad De Las Mipyme*. *Criterio Libre*, 9, 213-230.

- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33, 446-457.
- Moreno, M. M. (1994). *Sistemas de información para la dirección / Information Systems for Guidance*. Madrid, España: Pirámide Ediciones SA.
- Nonaka, T. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. México D.F.: Oxford University Press.
- OBRIAN, J. A. (1991). *Management Information Systems- Managing Information Technology in the Internetworked Enterprise*. California, EEUU: Galgotia Publishers.
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2010). *Sistemas de Información Gerencial*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Olson, M. H., & Davis, G. B. (1989). *Sistemas información gerencial*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Penagos, R. Á., Becerra, A. J., & Carrillo, A. T. (2004). *La práctica investigativa en ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.
- Pinzón, L. D. B. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas: Journal of Strategic Studies*, 25, 271-276.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Project Management Institute PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Sixth Edition*. Pennsylvania, EEUU: Project Management Institute.

- Quero, L. (2008). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: FACTOR CLAVE DE DESARROLLO. *Negotium: Sistema de Información Científica*, 4, 36-49.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Santa Fe, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Smith, R. D. (2017). *Strategic Planning for Public Relations*. Nueva York, EEUU: Routledge.
- Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2010). *Principles of information systems: A managerial approach*. Boston, EEUU: Course Technology y Cengage Learning.
- Vega-Pérez, C. A., Grajales-Lombana, H. A., & Montoya Restrepo, L. A. (2017). Sistemas de información: Definiciones, usos y limitantes al caso de la producción ovina colombiana. *Orinoquia*, 21, 7-9.
- Villagrasa, A. M. M., & de Márquez, D. Z. (2012). Potencialidades Del Clúster Como Opción Estratégica Promotora De Competitividad En Las Pymes De Cacao Del Estado Sucre, Venezuela*/the Potential of Clusters as a Strategic Option That Promotes the Cocoa Smes Competitiveness in Sucre, Venezuela. *Revista Ciencias Estratégicas: Journal of Strategic Studies*, 20, 51-65.
- Wand, Y., Monarchi, D. E., Parsons, J., & Woo, C. C. (1995). Theoretical foundations for conceptual modelling in information systems development. *Decision Support Systems*, 15, 285-304.
- Zuluaga, M. E. G., & Morales, J. C. B. (2016). Startup y spinoff: Una comparación desde las etapas para la creación de proyectos empresariales. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24, 365-378.

Hemerográficas:

- Agre, P. E. (1995). Institutional Circuitry: Thinking About the Forms and Uses of Information. *Information Technology and Libraries*, 14, 225-230.
- Argandoña, A. (1998, enero 20). La Teoría de los Stakeholders y el bien común. *Documento de Investigación N° 355*, 355, 11-15.
- Castro, M. F. P., Contreras, S. Y. O., & Pazmiño, I. O. M. (2018, julio 1). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Espacios*, 39, 3-4.
- Espinoza, C. A. (2014, mayo 13). Sistemas de información, un mundo para descubrir. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impresas/sistemas-informacion-mundo-descubrir-59889-noticia/>
- García, S. J. (2014, noviembre 13). *Tres Dimensiones de Sistemas de Información*. Presentado en Congreso Nacional de Informática e Ingeniería de Sistemas de Información 2014, San Juan, Argentina.
- Gibson, C. F., & Nolan, R. L. (1974, enero 1). Managing the Four Stages of EDP Growth. *Harvard University*, 52, 76-88.
- Gray, J. (1996, junio 15). Data Management: Past, Present, and Future. *Microsoft Corporation*, 29, 8-10.
- Hernández, L. I. T. (2013, junio 23). Metodología para determinar la evolución de los sistemas informáticos de organizaciones regionales. *Ventana Informática*, 28, 151-166.
- Trasobares, A. H. (2015). Los sistemas de información: Evolución y desarrollo. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, 10, 149-165.

Electrónicas:

- Bravo, D. G. (1994). *Sistemas y tecnologías de la información en las organizaciones: Repercusiones para la administración* (Tesis doctoral, Universidad de Alicante). Universidad de Alicante, España. Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/3529>
- Cuba, A. R. C. (2019). *Influencia de una PMO para la gestión de proyectos de sistemas de información en una empresa de telecomunicaciones en el Perú* (Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal). Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3246>
- Escalante, D. M. C. (2019). *La dirección de proyectos en base al conocimiento PMBOK orientada a la optimización de la gestión de información de las historias clínicas, en la Clínica Virgen del Rosario* (Tesis maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal). Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3604>
- Fernández, B., & Alejandra, J. (2018). *Mejora de Productividad Utilizando el Estándar del Project Management Institute (PMI) en la Planificación y Control Para la Ingeniería de un Sistema de Captación de Agua* (Tesis pregrado, Universidad Católica de Santa María). Universidad Católica de Santa María, Perú. Recuperado de <https://tesis.ucsm.edu.pe:80/repositorio/handle/UCSM/7790>
- Korn, G., & Adolfo, G. (2018). *Análisis de modelo de gestión de proyecto óxidos encuentro Antofagasta Minerals S.A.* (Tesis maestría, Universidad de Chile). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/165723>

- López, Ó. P., & Suárez, R. C. (2016). *Los Stakeholders como actores estratégico-instrumentales en los proyectos de la Nueva Gestión Pública* (Tesis maestría, Universidad de Oviedo). Universidad de Oviedo, España. Recuperado de <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/38421>
- Millones, M. M. (2019). *Modelo de Gestión basado en flujo de Procesos (Lean Construction) y en PMBOK, para mejorar la productividad de obras de infraestructura vial. Caso: Mantenimiento rutinario de la ruta PE-34 E* (Tesis doctoral, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8928>
- Muniategui, F. S. (2007). *Propuesta de un método de validación de esquemas conceptuales y análisis comparativo de la noción de información en los métodos de desarrollo de sistemas de información* (Tesis doctoral, Universidad Ramón Llull). Universidad Ramón Llull, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=6138>
- Olivera, T. E. E., Rodríguez, M. C. A., & Rojas, Z. E. H. (2019). *Aplicación de estándares globales del PMI para la Dirección del Proyecto de Diseño, Fabricación, Montaje e Instalación de Baterías de Hidrociclones en la planta de separación de molibdeno en una gran minera* (Tesis maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicada). Universidad Peruana de Ciencias Aplicada, Perú. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/631701>
- Pérez, Á. N. (2016). *Desarrollo de un modelo integrado de procesos para la gestión de proyectos diseñados según PMBOK®, homologable con ISO 21.500: 2.012 y compatible con PRINCE2®. MGIP: modelo integrado de gestión de proyectos* (Tesis

- doctoral, Universidad de Alicante). Universidad de Alicante, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=60633>
- Pérez, G. D. (2006). *Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: Un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión* (Tesis doctoral, Universidad de Cantabria). Universidad de Cantabria, España. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/1173>
- Ramírez, C., & Darío, H. (2019). *Plan de respuesta al riesgo en proyectos de construcción del sector industrial, siguiendo la teoría de gestión de riesgos, caso de estudio: Cámaras frigoríficas* (Tesis maestría, Universidad Nacional de Colombia). Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/61008>
- Rodríguez, C. A. (2009). *Sistemas de información basados en indicadores de seguimiento de proyectos en organizaciones de cooperación descentralizada. Estudio de caso de los proyectos cofinanciados por la Comunidad de Madrid en Perú* (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid). Universidad Politécnica de Madrid, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=76694>
- Sierra, F. F. F. (2003). *Evaluación del sistema de información de salud en el distrito de Kilombero, Tanzania* (Tesis doctoral, Universidad de Barcelona). Universidad de Barcelona, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=3221>
- Vargas, F., & Sagrario, A. D. D. (2017). *Sistemas de información y su influencia en la gestión académica de la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Cajamarca* (Tesis maestría, Universidad Nacional de Cajamarca).

Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/1431>

Vásquez Muñoz, A. E., & Zumarán Soriano, O. K. (2017). *Plan de gestión de proyecto para la implementación de un restaurant en carnes de res, cerdo y pollo a la parrilla en la ciudad de Cajamarca, Perú*. (Tesis maestría, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Perú. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/384>

ANEXOS

Anexo 1:*Declaración de autenticidad*

Universidad
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: *(Apellidos y nombres)*

HERRADA GUTIÉRREZ, MARIO JACINTO

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

Doctorado en Administración de Negocios Globales

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Gestión de Interesados bajo el enfoque PMBOK® como Estrategia de Competitividad Global en Proyectos de Sistemas de Información en Entidad Financieras Estatales

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma del graduado

22/05/2021

Fecha

Anexo 2:*Autorización de consentimiento***Escuela de Posgrado**

AUTORIZACIÓN DE CONSENTIMIENTO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Gestión de Interesados bajo el enfoque PMBOK® como Estrategia de Competitividad Global en Proyectos de Sistemas de Información en Entidad Financieras Estatales

el mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

Herrada Gutiérrez, Mario Jacinto

, en condición de estudiante - investigador del Programa de:

Doctorado en Administración de Negocios Globales

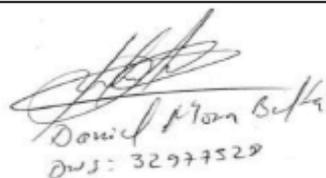
Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa: Banco de Desarrollo del Perú - COFIDE	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	<input checked="" type="checkbox"/> NO
--	---	---

Apellidos y Nombres del Jefe/Responsable del área: Daniel Mora Balta	Cargo del Jefe/Responsable del área: Jefe de Proyectos de los Servicios de TI
---	--

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: 6154000 Anexo: 2114 Celular: 994191684	Correo electrónico de la empresa: dmora@cofide.com.pe
---	--


 Daniel Mora Balta
 DNI: 32977529

Firma

22/08/2021

Fecha

Anexo 3: Matriz de consistencia

PROBLEMAS GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES INDEPENDIENTE	INDICADOR V. I.	VARIABLES DEPENDIENTE	INDICADOR V. D.
¿De qué manera la Gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?	Determinar de qué manera la gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales	<p>HI: La gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales</p> <p>HN: La gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global NO influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales .</p>	La Gestión de los Interesados		Los Proyectos de Sistemas de Información	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICO				
¿De qué manera la Identificación de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de amplitud influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?	Determinar de qué manera la identificación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de amplitud influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales	<p>HI: La identificación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de amplitud influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales</p> <p>HN: La identificación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de amplitud NO influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales .</p>	X1: Identificar a los Interesados	<p>X1.1 = Nivel de las entradas en la identificación de interesados.</p> <p>X1.2 = Nivel de las herramientas y técnicas en la identificación de interesados.</p> <p>X1.3 = Nivel de las salidas de la identificación de los interesados.</p>		
¿De qué manera la Planificación del Involucramiento de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en innovación influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?	Determinar de qué manera la planificación del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en innovación influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales	<p>HI: La planificación del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en innovación influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales</p> <p>HN: La planificación del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en innovación NO influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales</p>	X2: Planificar el involucramiento de los Interesados	<p>X2.1 = Nivel de las entradas en la planificación del involucramiento de los interesados.</p> <p>X2.2 = Nivel de las herramientas y técnicas en la planificación del involucramiento de los interesados.</p> <p>X2.3 = Nivel de las salidas de la planificación del involucramiento de los interesados.</p>		
¿De qué manera la Gestión de la Participación de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en marketing influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?	Determinar de qué manera la gestión de la participación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en marketing influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales	<p>HI: La gestión de la participación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en marketing influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.</p> <p>HN: La gestión de la participación de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de diferenciación en marketing NO influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales</p>	X3: Gestionar la participación de los Interesados	<p>X3.1 = Nivel de las entradas en la gestión de la participación de los interesados.</p> <p>X3.2 = Nivel de las herramientas y técnicas en la gestión de la participación de los interesados.</p> <p>X3.3 = Nivel de las salidas de la gestión de la participación de los interesados.</p>		

		marketing NO influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.		
¿De qué manera el Monitoreo del Involucramiento de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de control de costos influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?	Determinar de qué manera el monitoreo del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de control de costos influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales	<p>HI: El monitoreo del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de control de costos influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales</p> <p>HN: El monitoreo del involucramiento de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad de control de costos NO influye en los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales</p>	X4: Monitorear el involucramiento de los Interesados	<p>X4.1 = Nivel de las entradas en el monitoreo del involucramiento de los interesados.</p> <p>X4.2 = Nivel de las herramientas y técnicas en el monitoreo del involucramiento de los interesados.</p> <p>X4.3 = Nivel de las salidas del monitoreo del involucramiento de los interesados..</p>
¿De qué manera la gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en la organización de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?	Determinar de qué manera la gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en la organización de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.	<p>HI: La gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en la organización de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.</p> <p>HN: La gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global NO influye en la organización de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.</p>		<p>Y1.1 = Gerencia de Nivel Superior</p> <p>Y1.2 = Gerencia de Nivel Medio</p> <p>Y1.3 = Gerencia Operacional</p>
¿De qué manera la gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en la administración de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?	Determinar de qué manera la gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en la administración de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.	<p>HI: La gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en la administración de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.</p> <p>HN: La gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global NO influye en la administración de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.</p>		<p>Y2.1 = Tomar Decisiones y Formular Planes de Acción</p> <p>Y2.2 = Trabajo Colectivo</p>
¿De qué manera la gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en la tecnología de la información de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales?	Determinar de qué manera la gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en la tecnología de la información de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.	<p>HI: La gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global influye en la tecnología de la información de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.</p> <p>HN: La gestión de los interesados bajo el enfoque PMBOK® como estrategia de competitividad global NO influye en la tecnología de la información de los proyectos de sistemas de información en entidades financieras estatales.</p>		<p>Y3.1 = Hardware de Computadora</p> <p>Y3.2 = Software de Computadora</p> <p>Y3.3 = Tecnología de almacenamiento de Datos</p> <p>Y3.4 = Tecnología de Redes y Telecomunicaciones</p>

Nota. Datos tomados a partir de la revisión bibliográfica realizada.

Anexo 4: Matriz de Operacionalización

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR INSTRUMENTO	ÍTEM			
La gestión de los Interesados	La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Los procesos apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 539).	Cada proyecto tiene interesados que se ven afectados o pueden afectar al proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Algunos interesados pueden tener una capacidad limitada para influir en el trabajo o los resultados del proyecto; otros pueden tener una influencia significativa sobre el mismo y sobre sus resultados esperados. La investigación académica y el análisis de los desastres registrados en proyectos de alto perfil destacan la importancia de un enfoque estructurado para la identificación, priorización e involucramiento de todos los interesados. La capacidad del director y el equipo del proyecto para identificar correctamente e involucrar a todos los interesados de manera adecuada puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. Para aumentar las posibilidades de	X1: Identificar a los Interesados	X1.1 = Nivel de las entradas en la identificación de interesados.	1.- ¿Consideras el Acta de Constitución del Proyecto con el fin de identificar la lista de interesados claves e información sobre sus responsabilidades? 2.- ¿Consideras a los Documentos del Negocio con el fin de obtener información acerca de los Interesados claves? 3.- ¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos con el fin de identificar las estrategias de gestión para involucrar a los interesados? 4.- ¿Utilizas a los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los Interesados potenciales en el proceso identificar a los interesados? 5.- ¿Realizas Acuerdos tomando en consideración a todos los Interesados tanto internos como externos en el proceso identificar a los Interesados? 6.- ¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso de identificar a los Interesados? 7.- ¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso de identificar a los interesados?			
				X1.2 = Nivel de las herramientas y técnicas en la identificación de interesados.	8.- ¿Utilizas como herramienta a los Juicios de Expertos con conocimiento especializado en proceso identificar a los interesados? 9.- ¿Utilizas como herramienta la Recopilación de Datos como las encuestas y tormentas de ideas en el proceso identificar a los interesados? 10.- ¿Utilizas como herramienta el Análisis de Datos con el fin de evaluar las lecciones aprendidas en el proceso identificar a los interesados? 11.- ¿Utilizas como herramienta la Representación de Datos con el fin de categorizar a los interesados durante el proceso identificar a los interesados? 12.- ¿Utilizas como herramienta las Reuniones con el fin de desarrollar un entendimiento sobre los Interesados claves en el proceso Identificar a los Interesados? 13.- ¿Como resultado del procesos Identificar a los Interesados obtienes el Registro de Interesados ?			
				X1.3 = Nivel de las salidas de la identificación de los interesados.	14.- ¿Durante el proceso identificar a los interesados, aparecieron nuevos Interesados que dieron lugar a Solicitudes de Cambio ? 15.- ¿ Actualizas el Plan para la Dirección del Proyecto cuando existe una solicitud de cambio durante el proceso identificar a los interesados? 16.- ¿Actualizas los Documentos del Proyecto como resultado de llevar a cabo el proceso identificar a los interesados? 17.- ¿Consideras el Acta de Constitución del Proyecto con el fin de recabar			
					información sobre el propósito, objetivos y criterios de éxito? 18.- ¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos para acceder a información relativa a los roles y responsabilidades en el proceso planificar el involucramiento de los interesados? 19.- ¿Consideras a los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los Interesados potenciales en el proceso planificar el involucramiento de los interesados? 20.- ¿Estableces Acuerdos entre contratistas y proveedores con fin de asegurar una gestión eficaz en el proceso planificar el involucramiento de los interesados? 21.- ¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso planificar el involucramiento de los interesados? 22.- ¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso planificar el involucramiento de los interesados? 23.- ¿Utilizas como herramienta a los Juicios de Expertos con conocimiento especializado en proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados? 24.- ¿Utilizas como herramienta la Recopilación de Datos como los estudios comparativos en el proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados? 25.- ¿Utilizas como herramienta el Análisis de Datos con el fin de seleccionar la estrategia más adecuada para mejorar su nivel de involucramiento? 26.- ¿Utilizas como herramienta la Toma de decisiones con el fin de priorizar a los interesados con mayor interés e influencia en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?			
					éxito, el proceso de identificación e involucramiento de los interesados debería comenzar lo antes posible una vez que el acta de constitución del proyecto haya sido aprobada, el director del proyecto haya sido asignado y el equipo empiece a formarse (Project Management Institute PMI, 2017, pág. 540).			
							X2: Planificar el involucramiento de los Interesados	
				X2.1 = Nivel de las entradas en la planificación del involucramiento de los interesados.				
				X2.2 = Nivel de las herramientas y técnicas en la planificación del involucramiento de los interesados.				

		27.- ¿Utilizas como herramienta la Representación de Datos con el fin de organizar la información y comparar los niveles actuales con los niveles deseados?
		28.- ¿Utilizas como herramienta las Reuniones para discutir y analizar los datos de entrada y para desarrollar un plan sólido de involucramiento de los interesados?
	X2.3 = Nivel de las salidas de la planificación del involucramiento de los interesados.	29.- ¿Como resultado del proceso planificar el involucramiento de los interesados obtienes el Plan de Involucramiento de los Interesados ?
		30.- ¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos para acceder a información relativa a las comunicaciones y riesgos en el proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
	X3.1 = Nivel de las entradas en la gestión del Involucramiento de los interesados.	31.- ¿Consideras a los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los registros de incidentes y lecciones aprendidas en el proceso gestionar el involucramiento de los Interesados?
		32.- ¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso gestionar el Involucramiento de los interesados?
		33.- ¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
		34.- ¿Utilizas como herramienta a los Juicios de Expertos con conocimiento especializado en proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
		35.- ¿Utilizas como herramienta las Habilidades de Comunicación para comprender la reacción de los interesados en el proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
	X3.2 = Nivel de las herramientas y técnicas en la gestión del Involucramiento de los interesados.	36.- ¿Utilizas como herramienta las Habilidades Interpersonales y de Equipo con el fin de gestionar conflictos y negociación?
		37.- ¿Utilizas como herramienta las Reglas básicas definidas en el acta de constitución del equipo con el fin de establecer un comportamiento del equipo del proyecto?
		38.- ¿Utilizas como herramienta las Reuniones para discutir y abordar cualquier incidente o inquietud con respecto al involucramiento de los interesados?
		39.- ¿Surgen Solicitudes de Cambio en el alcance del proyecto como resultado del proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
	X3.3 = Nivel de las salidas de la gestión del involucramiento de los interesados.	40.- ¿ Actualizas el Plan para la Dirección del Proyecto como resultado del proceso gestionar el involucramiento de los interesados?
		41.- ¿ Actualizas los Documentos del Proyecto como resultado del proceso Gestionar el Involucramiento de los Interesados?
		42.- ¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos para acceder a información relativa a los métodos para la gestión de los miembros y estrategias de comunicación en el proceso monitoreo el involucramiento de los interesados?
		43.-¿Consideras los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los registros de incidentes, lecciones aprendidas y riesgos en el proceso monitoreo el involucramiento de los interesados.
	X4.1 = Nivel de las entradas en el monitoreo del involucramiento de los interesados.	44.- ¿Consideras los Datos de Desempeño del Trabajo para identificar quienes apoyan el proyecto, cuál es su nivel y el tipo de participación en el proceso monitorear el involucramiento de interesados?
		45.- ¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso monitorear el involucramiento de los interesados.
		46.- ¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso monitorear el involucramiento de los interesados.
		47.- ¿Utilizas como herramienta el Análisis de Datos para determinar el motivo por el cual el involucramiento de los interesados no está teniendo el efecto planificado?
		48.- ¿Utilizas como herramienta la Toma de decisiones con el fin de seleccionar la mejor respuesta para un variación en el involucramiento de los interesados?
		49.- ¿Utilizas como herramienta la Representación de Datos con el fin de monitorear el involucramiento de los interesados mediante el seguimiento de los cambios en el nivel de participación de cada interesado?
	X4.2 = Nivel de las herramientas y técnicas en el monitoreo del involucramiento de los interesados.	50.- ¿Utilizas como herramienta las Habilidades de Comunicación con el fin de asegurar que la información proporcionada haya sido recibida y comprendida?
		51.- ¿Utilizas como herramienta las Habilidades Interpersonales y de Equipo con el fin de reducir los malos entendidos y otros problemas de comunicación?
		52.- ¿Utilizas como herramienta las Reuniones para evaluar los niveles de participación de los interesados durante el proceso monitorear el involucramiento de los interesados.
		53.- ¿Como resultado del proceso monitorear el involucramiento de interesados obtienes la Información de Desempeño del Trabajo ?

X4.3 = Nivel de las salidas del monitoreo del involucramiento de los interesados..	54.- ¿Surgen Solicitudes de Cambio con el fin de mejorar el nivel actual de involucramiento de los interesados como resultado del proceso monitorear el involucramiento de interesados? 55.- ¿ Actualizas el Plan para la Dirección del Proyecto como resultado del proceso monitorear el involucramiento de interesados? 56.- ¿ Actualizo los Documentos del Proyecto como resultado del proceso Monitorear el Involucramiento de Interesados?
--	--

Nota. Datos tomados a partir de la revisión bibliográfica realizada.

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR INSTRUMENTO	ÍTEM
Los Proyectos de Sistemas de Información	Un sistema de información es como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar los procesos de toma de decisiones y de control en una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores del conocimiento a analizar problemas, visualizar temas complejos y crear nuevos productos (Laudon & Laudon, 2016, pág. 54).	Los sistemas de información contienen información sobre personas, lugares y cosas importantes dentro de la organización, o en el entorno que la rodea. Por información nos referimos a los datos que se han modelado en una forma significativa y útil para los seres humanos. Por el contrario, los datos son flujos de elementos en bruto que representan los eventos que ocurren en las organizaciones o en el entorno físico antes de ordenarlos e interpretarlos de forma que las personas los puedan comprender y usar (Laudon & Laudon, 2016, pág. 54).	Y1: Organización	Y1.1= Gerencia de Nivel Superior	1.- ¿Tomas decisiones estratégicas dentro de la organización? 2.- ¿Aseguras el desempeño financiero dentro de la organización?
				Y1.2= Gerencia de Nivel Medio	3.- ¿Elaboras programas y planes de la gerencia de nivel superior dentro de la organización?
				Y1.3= Gerencia Operacional	4.- ¿Supervisas actividades diarias dentro de la organización?
			Y2: Administración	Y2.1= Tomar Decisiones y Formular Planes de Acción	5.- ¿Estableces estrategias organizacionales en la administración? 6.- ¿Ejerces un liderazgo responsable en la administración?
				Y2.2= Trabajo Colectivo	7.- ¿Creas nuevos productos y servicios impulsados por nuevos conocimientos y la información en la administración?
				Y3.1= Hardware de Computadora	8.- ¿Utilizas actividades de entrada, procesamiento y salida mediante la tecnología de la información?
			Y3: Tecnología de la Información	Y3.2= Software de Computadora	9.- ¿Controlas y coordinas los componentes del hardware mediante la tecnología de la información?
				Y3.3= Tecnología de almacenamiento de Datos	10.- ¿Organizas los datos en medios magnéticos mediante la tecnología de la información?
				Y3.4= Tecnología de Redes y Telecomunicaciones	11.- ¿Transfieres los datos de una ubicación física a otra mediante la tecnología de la información?

Nota. Datos tomados a partir de la revisión bibliográfica realizada.

Anexo 5:*Protocolo o instrumentos utilizados*

Gestión de Interesados bajo el enfoque PMBOK® como Estrategia de Competitividad Global en Proyectos de Sistemas de Información en Entidad Financieras Estatales

Introducción:

Fecha y Hora: ____/____/____

El presente Cuestionario tiene por objetivo recabar información de interés con la investigación “La Gestión de los Interesados bajo el enfoque PMBOK® en los Proyectos de Sistemas de Información, esta información servirá para establecer la relación que existe entre La Gestión de los Interesados y los Proyectos de Sistemas de Información”.

Indicaciones:

Los datos son reservados, anónimos y de exclusiva utilidad para este estudio; por lo que solicitamos que sus respuestas sean reales y objetivas. A continuación, se presenta una serie de ítems de preguntas a los cuales Ud. Puede responder marcando con una “X” la alternativa que considere correcta.

VARIABLE INDEPENDIENTE			
LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS BAJO EL ENFOQUE PMBOK			
Nº	Ítems	Criterios de Evaluación	
		SI	NO
	DIMENSIÓN UNO: Identificar a los Interesados		
1	¿Consideras el Acta de Constitución del Proyecto con el fin de identificar la lista de interesados claves e información sobre sus responsabilidades?		
2	¿Consideras a los Documentos del Negocio con el fin de obtener información acerca de los Interesados claves?		
3	¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos con el fin de identificar las estrategias de gestión para involucrar a los interesados?		
4	¿Consideras a los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los Interesados potenciales en el proceso identificar a los interesados?		
5	¿Realizas Acuerdos tomando en consideración a todos los Interesados tanto internos como externos en el proceso identificar a los Interesados?		
6	¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso de identificar a los Interesados?		
7	¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso de identificar a los interesados?		
8	¿Utilizas como herramienta a los Juicios de Expertos con conocimiento especializado en proceso identificar a los interesados?		
9	¿Utilizas como herramienta la Recopilación de Datos como las encuestas y tormentas de ideas en el proceso identificar a los interesados?		
10	¿Utilizas como herramienta el Análisis de Datos con el fin de evaluar las lecciones aprendidas en el proceso identificar a los interesados?		
11	¿Utilizas como herramienta la Representación de Datos con el fin de categorizar a los interesados durante el proceso identificar a los interesados?		
12	¿Utilizas como herramienta las Reuniones con el fin de desarrollar un entendimiento sobre los Interesados claves en el proceso Identificar a los Interesados?		
13	¿Como resultado del procesos Identificar a los Interesados obtienes el Registro de Interesados ?		
14	¿Durante el proceso identificar a los interesados, aparecieron nuevos Interesados que dieron lugar a Solicitudes de Cambio ?		

15	¿ Actualizas el Plan para la Dirección del Proyecto cuando existe una solicitud de cambio durante el proceso identificar a los interesados?		
16	¿Actualizas los Documentos del Proyecto como resultado de llevar a cabo el proceso identificar a los interesados?		
Nº	Ítems	Criterios de Evaluación	
	DIMENSIÓN DOS: Planificar el Involucramiento de los Interesados	SI	NO
17	¿Consideras el Acta de Constitución del Proyecto con el fin de recabar información sobre el propósito, objetivos y criterios de éxito?		
18	¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos para acceder a información relativa a los roles y responsabilidades en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?		
19	¿Consideras a los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los Interesados potenciales en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?		
20	¿Estableces Acuerdos entre contratistas y proveedores con fin de asegurar una gestión eficaz en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?		
21	¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?		
22	¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?		
23	¿Utilizas como herramienta a los Juicios de Expertos con conocimiento especializado en proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados?		
24	¿Utilizas como herramienta la Recopilación de Datos como los estudios comparativos en el proceso Planificar el Involucramiento de los Interesados?		
25	¿Utilizas como herramienta el Análisis de Datos con el fin de seleccionar la estrategia más adecuada para mejorar su nivel de involucramiento?		
26	¿Utilizas como herramienta la Toma de decisiones con el fin de priorizar a los interesados con mayor interés e influencia en el proceso planificar el involucramiento de los interesados?		
27	¿Utilizas como herramienta la Representación de Datos con el fin de organizar la información y comparar los niveles actuales con los niveles deseados?		
28	¿Utilizas como herramienta las Reuniones para discutir y analizar los datos de entrada y para desarrollar un plan sólido de involucramiento de los interesados?		
29	¿Como resultado del proceso planificar el involucramiento de los interesados obtienes el Plan de Involucramiento de los Interesados ?		
Nº	Ítems	Criterios de Evaluación	
	DIMENSIÓN TRES: Gestionar el Involucramiento de los Interesados	SI	NO
30	¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos para acceder a información relativa a las comunicaciones y riesgos en el proceso gestionar el involucramiento de los interesados?		
31	¿Consideras a los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los registros de incidentes y lecciones aprendidas en el proceso gestionar el involucramiento de los Interesados?		
32	¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso gestionar el Involucramiento de los interesados?		
33	¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso gestionar el involucramiento de los interesados?		
34	¿Utilizas como herramienta a los Juicios de Expertos con conocimiento especializado en proceso gestionar el involucramiento de los interesados?		

35	¿Utilizas como herramienta las Habilidades de Comunicación para comprender la reacción de los interesados en el proceso gestionar el involucramiento de los interesados?		
36	¿Utilizas como herramienta las Habilidades Interpersonales y de Equipo con el fin de gestionar conflictos y negociación?		
37	¿Utilizas como herramienta las Reglas básicas definidas en el acta de constitución del equipo con el fin de establecer un comportamiento del equipo del proyecto?		
38	¿Utilizas como herramienta las Reuniones para discutir y abordar cualquier incidente o inquietud con respecto al involucramiento de los interesados?		
39	¿Surgen Solicitudes de Cambio en el alcance del proyecto como resultado del proceso gestionar el involucramiento de los interesados?		
40	¿ Actualizas el Plan para la Dirección del Proyecto como resultado del proceso gestionar el involucramiento de los interesados?		
41	¿ Actualizas los Documentos del Proyecto como resultado del proceso Gestionar el Involucramiento de los Interesados?		
Nº	Ítems	Criterios de Evaluación	
	DIMENSIÓN CUATRO: Monitorear el Involucramiento de los Interesados	SI	NO
42	¿Consideras el Plan para la Dirección de Proyectos para acceder a información relativa a los métodos para la gestión de los miembros y estrategias de comunicación en el proceso monitoreo el involucramiento de los interesados?		
43	¿Consideras los Documentos del Proyecto para acceder a información sobre los registros de incidentes, lecciones aprendidas y riesgos en el proceso monitoreo el involucramiento de los interesados.		
44	¿Consideras los Datos de Desempeño del Trabajo para identificar quienes apoyan el proyecto, cuál es su nivel y el tipo de participación en el proceso monitorear el involucramiento de interesados?		
45	¿Consideras a los Factores Ambientales que pueden influir en el proceso monitorear el involucramiento de los interesados.		
46	¿Consideras a los Activos de los Procesos de la Organización que pueden influir en el proceso monitorear el involucramiento de los interesados.		
47	¿Utilizas como herramienta el Análisis de Datos para determinar el motivo por el cual el involucramiento de los interesados no está teniendo el efecto planificado?		
48	¿Utilizas como herramienta la Toma de decisiones con el fin de seleccionar la mejor respuesta para un variación en el involucramiento de los interesados?		
49	¿Utilizas como herramienta la Representación de Datos con el fin de monitorear el involucramiento de los interesados mediante el seguimiento de los cambios en el nivel de participación de cada interesado?		
50	¿Utilizas como herramienta las Habilidades de Comunicación con el fin de asegurar que la información proporcionada haya sido recibida y comprendida?		
51	¿Utilizas como herramienta las Habilidades Interpersonales y de Equipo con el fin de reducir los malos entendidos y otros problemas de comunicación?		
52	¿Utilizas como herramienta las Reuniones para evaluar los niveles de participación de los interesados durante el proceso monitorear el involucramiento de los interesados.		
53	¿Como resultado del proceso monitorear el involucramiento de interesados obtienes la Información de Desempeño del Trabajo ?		
54	¿Surgen Solicitudes de Cambio con el fin de mejorar el nivel actual de involucramiento de los interesados como resultado del proceso monitorear el involucramiento de interesados?		
55	¿ Actualizas el Plan para la Dirección del Proyecto como resultado del proceso monitorear el involucramiento de interesados?		

56	¿ Actualizo los Documentos del Proyecto como resultado del proceso Monitorear el Involucramiento de Interesados?		
VARIABLE DEPENDIENTE			
LOS PROYECTOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN			
Nº	Ítems	Criterios de Evaluación	
	DIMENSIÓN UNO: Organización	SI	NO
1	¿Tomas decisiones estratégicas dentro de la organización?		
2	¿Aseguras el desempeño financiero dentro de la organización?		
3	¿Elaboras programas y planes de la gerencia de nivel superior dentro de la organización?		
4	¿Supervisas actividades diarias dentro de la organización?		
Nº	Ítems	Criterios de Evaluación	
	DIMENSIÓN DOS: Administración	SI	NO
5	¿Estableces estrategias organizacionales en la administración?		
6	¿Ejerces un liderazgo responsable en la administración?		
7	¿Creas nuevos productos y servicios impulsados por nuevos conocimientos y la información en la administración?		
Nº	Ítems	Criterios de Evaluación	
	DIMENSIÓN TRES: Tecnología y la Información	SI	NO
8	¿Utilizas actividades de entrada, procesamiento y salida mediante la tecnología de la información?		
9	¿Controlas y coordinas los componentes del hardware mediante la tecnología de la información?		
10	¿Organizas los datos en medios magnéticos mediante la tecnología de la información?		
11	¿Transfieres los datos de una ubicación física a otra mediante la tecnología de la información?		

Recomendaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

Nombres y Apellidos:			
Área al que pertenece:		Teléfono:	
Cargo que desempeña:			

<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Firma del Encuestado
--

Anexo 6:

Formato de instrumentos o protocolos utilizados

DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: RUBIO JACOBO, LUIS ALBERTO.
 1.2 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE, UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO.
 1.3 Nombre del instrumento o motivo de evaluación: **“LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS”**
 1.4 Autor del Instrumento: Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition of the Project Management Institute PMI (2017)

Indicadores	Criterios	DEFICIENCIA				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	Esta elaborado con lenguaje apropiado																	X			
Objetividad	Expresado en afirmaciones objetivas y observables																		X		
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología																				X
Organización	Organización lógica																			X	
Suficiencia	Recopila datos que se pretende																			X	
Intencionalidad	Responde a los objetivos de la investigación																			X	
Consistencia	Responde a la Operacionalización de la variable																				X
Coherencia	Con las dimensiones e indicadores																			X	
Pertinencia	Útil para la investigación																		X		
Contenido	Basado en aspectos teóricos y científicos																	X			

- II. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Se debe establecer la relación entre los componentes de las variables para la correlación.

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 93%

Lugar y Fecha: Trujillo, 06/11/2020

DNI N°: 18069833

Teléfono N°: 963700904



 Dr. Luis Alberto Rubio Jacobo

DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: RUBIO JACOBO, LUIS ALBERTO.
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE, UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO.
- 1.3 Nombre del instrumento o motivo de evaluación: “**LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**”
- 1.4 Autor del Instrumento: Sistemas de Información Gerencial, Decimocuarta edición de Laudon & Laudon (2016).

Indicadores	Criterios	DEFICIENCIA				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	Esta elaborado con lenguaje apropiado																			X	
Objetividad	Expresado en afirmaciones objetivas y observables																			X	
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología																				X
Organización	Organización lógica																		X		
Suficiencia	Recopila datos que se pretende																			X	
Intencionalidad	Responde a los objetivos de la investigación																			X	
Consistencia	Responde a la Operacionalización de la variable																		X		
Coherencia	Con las dimensiones e indicadores																		X		
Pertinencia	Útil para la investigación																			X	
Contenido	Basado en aspectos teóricos y científicos																			X	

- II. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Se debe establecer la relación entre los componentes de las variables para la correlación.

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 94%

Lugar y Fecha: Trujillo, 06/11/2020

DNI N°: 18069833

Teléfono N°: 963700904



 Dr. Luis Alberto Rubio Jacobo

DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: GONZÁLEZ CASTRO, JEANNETTE BALDRAMINA.
 1.2 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE, UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO.
 1.3 Nombre del instrumento o motivo de evaluación: “LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS”
 1.4 Autor del Instrumento: Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition of the Project Management Institute PMI (2017)

Indicadores	Criterios	DEFICIENCIA				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	Esta elaborado con lenguaje apropiado																		X		
Objetividad	Expresado en afirmaciones objetivas y observables																X				
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología																				X
Organización	Organización lógica																		X		
Suficiencia	Recopila datos que se pretende																		X		
Intencionalidad	Responde a los objetivos de la investigación																		X		
Consistencia	Responde a la Operacionalizacion de la variable																			X	
Coherencia	Con las dimensiones e indicadores																				X
Pertinencia	Útil para la investigación																			X	
Contenido	Basado en aspectos teóricos y científicos																			X	

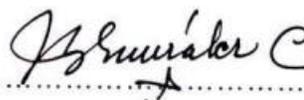
II. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Es aplicable, aunque puede mejorarlo

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 93%

Lugar y Fecha: Trujillo, 10/11/2020

DNI N°: 17907323

Teléfono N°: 985723887



.....
 Dra. Jeanette Baldramina González Castro

DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: GONZÁLEZ CASTRO, JEANNETTE BALDRAMINA.
 1.2 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE, UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO.
 1.3 Nombre del instrumento o motivo de evaluación: **“LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN”**
 1.4 Autor del Instrumento: Sistemas de Información Gerencial, Decimocuarta edición de Laudon & Laudon (2016).

Indicadores	Criterios	DEFICIENCIA				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	Esta elaborado con lenguaje apropiado																X				
Objetividad	Expresado en afirmaciones objetivas y observables																	X			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología																				X
Organización	Organización lógica																			X	
Suficiencia	Recopila datos que se pretende																	X			
Intencionalidad	Responde a los objetivos de la investigación																			X	
Consistencia	Responde a la Operacionalizacion de la variable																			X	
Coherencia	Con las dimensiones e indicadores																			X	
Pertinencia	Útil para la investigación																			X	
Contenido	Basado en aspectos teóricos y científicos																	X			

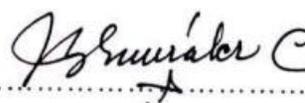
II. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Aplicar prueba piloto para su mejora.

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 92%

Lugar y Fecha: Trujillo, 10/11/2020

DNI N°: 17907323

Teléfono N°: 985723887



.....
 Dra. Jeanette Baldramina González Castro

DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: SALDAÑA ROJAS, GUILLERMO BELISARIO.
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA.
- 1.3 Nombre del instrumento o motivo de evaluación: “LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS”
- 1.4 Autor del Instrumento: Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition of the Project Management Institute PMI (2017)

Indicadores	Criterios	DEFICIENCIA				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	Esta elaborado con lenguaje apropiado																	X			
Objetividad	Expresado en afirmaciones objetivas y observables																	X			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología																				X
Organización	Organización lógica																		X		
Suficiencia	Recopila datos que se pretende																		X		
Intencionalidad	Responde a los objetivos de la investigación																			X	
Consistencia	Responde a la Operacionalización de la variable																				X
Coherencia	Con las dimensiones e indicadores																	X			
Pertinencia	Útil para la investigación																			X	
Contenido	Basado en aspectos teóricos y científicos																			X	

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 92%

Lugar y Fecha: Chimbote, 19/11/2020

DNI N°: 18114311

Teléfono N°: 940100132



Dr. Guillermo Belisario Saldaña Rojas

DISEÑO DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: SALDAÑA ROJAS, GUILLERMO BELISARIO.
 1.2 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA.
 1.3 Nombre del instrumento o motivo de evaluación: **“LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN”**
 1.4 Autor del Instrumento: Sistemas de Información Gerencial, Decimocuarta edición de Laudon & Laudon (2016).

Indicadores	Criterios	DEFICIENCIA				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Claridad	Esta elaborado con lenguaje apropiado																			X	
Objetividad	Expresado en afirmaciones objetivas y observables																		X		
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología																			X	
Organización	Organización lógica															X					
Suficiencia	Recopila datos que se pretende																		X		
Intencionalidad	Responde a los objetivos de la investigación																			X	
Consistencia	Responde a la Operacionalización de la variable																			X	
Coherencia	Con las dimensiones e indicadores																				X
Pertinencia	Útil para la investigación																		X		
Contenido	Basado en aspectos teóricos y científicos																		X		

II. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:** Aplicable

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 92%

Lugar y Fecha: Chimbote, 19/11/2020

DNI N°: 18114311

Teléfono N°: 940100132



Dr. Guillermo Belisario Saldaña Rojas