

Aplicación de la gestión de interesados según los lineamientos del PMI en proyectos de cooperación internacional a partir de una revisión sistemática de la literatura

César Augusto Agustín Borrero Gómez

Carlos Alberto Díaz Restrepo

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Mtr. César Augusto Acevedo Argüello

Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

Codirector

Ph.D. Sergio Andrés Zabala Vargas

Doctor en Tecnología Educativa

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2021

Contenido

Introducción	8
1. Generalidades del trabajo final de maestría	10
1.1 Conceptos generales	10
1.1.1 Gestión de proyectos y el PMI	11
1.1.2 Ciclo de vida de los proyectos	11
1.1.3 Grupos de procesos de la gestión de proyectos.....	13
1.1.4 Áreas de conocimientos de PMBOK	14
1.1.5 Gestión de los interesados del proyecto	17
1.2 Identificación del asunto crítico a atender	19
1.3 Justificación de la selección del asunto crítico.....	21
1.4 Objetivos	23
1.4.1 Objetivo general	23
1.4.2 Objetivos específicos	23
2. Diseño de estrategias de búsqueda.....	24
2.1 Iteraciones	26
2.2 Diagrama de ruta	39
2.3 Duplicados.....	40
2.4 Revisión sistemática de la literatura.....	42
2.5 Selección del caso de estudio	89
3. Análisis de caso.....	90
3.1 Descripción del caso de estudio	90
3.2 Aplicación de la estrategia de gestión de interesados	93

3.2.1 Identificación de los interesados	93
3.2.2 Planificación del involucramiento de los interesados	98
3.2.3 Gestión de la participación de los interesados	110
3.2.4 Monitoreo del involucramiento de los interesados	116
4. Recomendaciones.....	118
5. Conclusiones	123
Referencias	127

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento.....</i>	15
Tabla 2. <i>Iteraciones en las bases de datos</i>	26
Tabla 3. <i>Iteración 1 en base de datos scopus.....</i>	27
Tabla 4. <i>Iteración 2 en base de datos scopus.....</i>	28
Tabla 5. <i>Iteración 3 en base de datos web of science</i>	30
Tabla 6. <i>Iteración 4 en base de datos scielo</i>	32
Tabla 7. <i>Iteración 5 en base de datos scopus parte 1</i>	32
Tabla 8. <i>Iteración 5 en base de datos scopus parte 2</i>	33
Tabla 9. <i>Iteración 6 en base de datos web of science parte 1</i>	35
Tabla 10. <i>Iteración 6 en base de datos web of science parte 2.....</i>	37
Tabla 11. <i>Iteración 7 en base de datos scopus.....</i>	39
Tabla 12. <i>Documentos duplicados</i>	40
Tabla 13. <i>Documentos priorizados en la revisión de literatura</i>	58
Tabla 14. <i>Objetivos del proyecto, resultados y productos/actividades.....</i>	91
Tabla 15. <i>Resumen de los actores clave.....</i>	95
Tabla 16. <i>Categorías, atributos y tipos de interesados modelo de Mitchell et al.</i>	100
Tabla 17. <i>Análisis de interesados.....</i>	101
Tabla 18. <i>Estrategias de gestión de interesados según Brito (2016).....</i>	108
Tabla 19. <i>Formato de actualización del plan de involucramiento de los interesados.....</i>	112
Tabla 20. <i>Formato de monitoreo de la estrategia de gestión de interesados</i>	117

Lista de figuras

Figura 1. <i>Categorías fundamentales para iniciar un proyecto</i>	10
Figura 2. <i>Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto</i>	12
Figura 3. <i>Descripción general de la gestión de los interesados del proyecto</i>	19
Figura 4. <i>Diagrama de ruta</i>	40
Figura 5. <i>Entradas, herramientas y salidas para identificar los interesados.....</i>	94
Figura 6. <i>Entradas, herramientas y salidas para planificar los interesados.....</i>	99
Figura 7. <i>Herramientas, entradas y salidas para gestionar la participación.....</i>	111
Figura 8. <i>Herramientas, entradas y salidas para monitorear los interesados</i>	116

Resumen

El presente documento tiene como propósito evaluar la aplicación de la gestión de los interesados del PMI en proyectos de cooperación internacional documentados en el periodo 2009 y 2019. La metodología utilizada es la revisión sistemática de la literatura y selección de un caso de estudio. En primer lugar, se realizó una revisión sistemática de los proyectos de cooperación internacional ejecutados en el periodo de análisis, seguido de la elaboración de una propuesta modelo de gestión de interesados a partir de una muestra de proyectos según los lineamientos establecidos por el PMI, finalizando con recomendaciones en la búsqueda de ser más eficientes según los lineamientos del PMI para la ejecución de proyectos de cooperación internacional. Los resultados y conclusiones obtenidas llevan a que una adecuada identificación, planeación, gestión y monitoreo de los interesados ayuda, no solo a la priorización de necesidades y la obtención de resultados satisfactorios para todas las partes, sino que también permite maximizar las oportunidades de mejora y las contribuciones de cada actor según sus niveles de influencia y exigencia.

Palabras clave: PMI, Cooperación Internacional, Stakeholders, Gestión de Interesados, Proyectos.

Abstract

The purpose of this document is to evaluate the application of the PMI stakeholder management in international cooperation projects documented in the period 2009 and 2019. First, a systematic review of the international cooperation projects executed in the analysis period, followed by the elaboration of a stakeholder management model proposal from a sample of projects according to the guidelines established by the PMI, ending with recommendations in the search to be more efficient according to the PMI guidelines for the execution of international cooperation projects.

The results and conclusions obtained lead to the fact that an adequate identification, planning, management and monitoring of stakeholders helps, not only to prioritize needs and obtain satisfactory results for all parties, but also to maximize the opportunities for improvement and the contributions of each actor according to their levels of influence and demand.

Keywords: PMI, International Cooperation, Stakeholders, Stakeholder Management, Projects.

Introducción

El área de gestión de proyectos está mediada por diversos factores que impactan en el cumplimiento de los resultados, siendo uno de estos la participación de actores que pueden generar cambios en el proyecto. Por ello, se hace indispensable que se establezcan procesos de planificación que involucren a todos los interesados a fin de obtener resultados previsibles y cuantificables en un plazo definido.

En este sentido, uno de los enfoques que se ha destacado en el campo de gestión de proyectos es el PMI -project management institute-, el cual enmarca en la guía *PMBOK* “una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos” (PMI, 2017, p. 41). Esta base incluye los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre de los proyectos, al igual que provee lineamientos para las áreas de gestión de integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados del proyecto.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito realizar un análisis de los lineamientos del PMI, específicamente en el área denominada *gestión de los interesados*, en proyectos de cooperación internacional desarrollados entre los años 2009 y 2019. Es así como, partiendo de una revisión sistemática de la literatura y posteriormente de la selección de un caso de estudio, se procederá a realizar el análisis de actores definido por la muestra de proyectos, incluyendo el diseño de los planes de gestión que permiten analizar el impacto de cada uno de los actores y las estrategias y planes de implementación que facilitan la participación eficaz de los mismos en las diferentes fases planteadas por los proyectos, para finalmente proponer unas recomendaciones en torno a los procesos que conforman la gestión del área de interesados.

Se considera importante un periodo de diez años con el fin de tener un número representativo de documentos, mencionando que en el año 2008 en el mundo se presentó una crisis financiera global, la cual impactó en las diferentes economías, generando posiblemente nuevas estrategias de cooperación para el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, analizar el periodo a partir del año 2009 es trascendental.

A través de esta investigación se busca ahondar en la literatura y en el estudio de casos concretos a fin de indagar en las dinámicas de los proyectos de cooperación frente a la convergencia de intereses de todos los actores involucrados y así generar observaciones y aprendizajes respecto a la forma como se vienen gestionando los proyectos. Estos hallazgos servirán de insumo para futuras investigaciones.

Para el desarrollo del documento, inicialmente se establecen los conceptos fundamentales que brindan un marco referencial a la investigación como lo son el enfoque PMI y la estrategia de gestión de los interesados del proyecto. Seguidamente se describen las bases de la problemática a investigar, justificación y objetivos. En el tercer apartado se detalla la estrategia de diseño metodológico, haciendo una breve exposición de las iteraciones utilizadas para la recolección de información y del análisis generado a partir de la revisión sistemática de la literatura. En los siguientes apartados se expone el análisis y los resultados de la investigación a partir del estudio de caso seleccionado, tomando como referencia los lineamientos establecidos en el PMBOK. Finalmente se desarrollan las recomendaciones para la implementación de la estrategia de gestión de interesados en proyectos de cooperación internacional y las conclusiones del análisis.

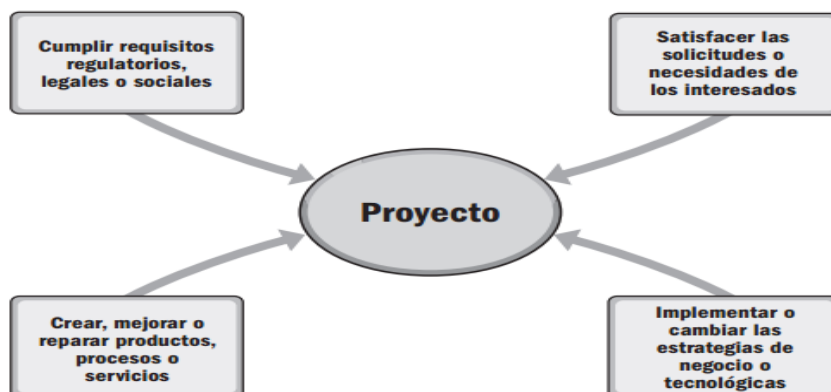
1. Generalidades del trabajo final de maestría

1.1 Conceptos generales

El PMBOK en su sexta edición refiere que un proyecto es un esfuerzo temporal con inicio y final definidos que se lleva a cabo para alcanzar un objetivo específico, el cual puede evidenciarse en un producto, servicio o resultado. Para el cumplimiento del objetivo es necesario que se diseñen estrategias que permitan optimizar el tiempo, los costos y los recursos con los que se cuenta y que se produzcan entregables a lo largo del proyecto, estos pueden ser tangibles o intangibles y de naturaleza social, económica, material o ambiental (2017, pp. 4-5).

Los proyectos pueden desarrollarse en todos los niveles organizacionales, involucrando a una o más personas, a una única unidad o a toda la organización. La creación de un proyecto a nivel organizacional se da en respuesta a factores o necesidades existentes, por lo tanto, todo proyecto debe proporcionar los medios para que las organizaciones puedan ajustar sus objetivos estratégicos a estas necesidades (PMBOK, 2017, p. 8).

Figura 1. Categorías fundamentales para iniciar un proyecto



Tomado de la guía PMBOK 6ta edición, p. 8.

1.1.1 Gestión de proyectos y el PMI

La gestión de proyectos consiste en la aplicación de técnicas, herramientas y estrategias que facilitan la ejecución eficiente y el logro de los objetivos de un proyecto, en este sentido existe el enfoque del project management institute –PMI-, una organización estadounidense sin fines de lucro que asocia a expertos en gestión de proyectos desde el año 1969.

El principal objetivo de PMI es promover el ejercicio de dirección de proyectos de acuerdo a estándares comprobados y ampliamente utilizados a fin de contribuir a la calidad y éxito de los proyectos y fomentar las buenas prácticas a nivel global (PMBOK, 2017, p. 2). A través de la *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, también conocida como PMBOK, el PMI ilustra los procesos de dirección de proyectos, entre los cuales resalta:

- Identificar los requisitos del proyecto.
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados.
- Establecer y mantener una comunicación activa con los interesados.
- Gestionar los recursos.
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto (alcance, cronograma, costo, calidad, recursos y riesgos).

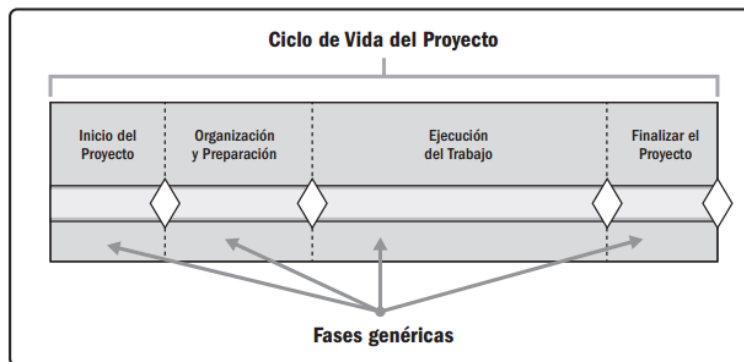
Una adecuada gestión es la que busca manejar de manera eficiente cada uno de los procesos, encontrando un balance o priorización entre las restricciones existentes para lograr el resultado esperado (p. 542).

1.1.2 Ciclo de vida de los proyectos

El ciclo de vida es la serie de fases que componen el proyecto desde que inicia hasta que finaliza. Su estandarización facilita el proceso de gestión ya que permite establecer de manera

organizada cada uno de los procesos que componen el proyecto, las acciones, recursos, responsables y entregables esperados. Al ser un marco de referencia básico, se ajusta al tamaño y la complejidad de cada proyecto, contando generalmente con las fases de inicio, organización y preparación, ejecución y cierre del proyecto.

Figura 2. Representación genérica del ciclo de vida de un proyecto



Tomado de la guía PMBOK 6ta edición, p. 548.

Las fases de un proyecto pueden desarrollarse de forma sucesiva, iterativa o simultánea y sus ciclos de vida pueden ser predictivos o adaptativos, de ahí reside la importancia de determinar el mejor ciclo de vida desde el inicio del proyecto, flexibilizándolo acorde a las necesidades y factores que van surgiendo. Para ello, el PMBOK sugiere:

- Identificar el proceso o los procesos que deben llevarse a cabo en cada fase.
- Llevar a cabo el proceso o los procesos identificados en la fase adecuada.
- Ajustar los diversos atributos de una fase (p.ej., nombre, duración, criterios de salida y criterios de entrada). (2017, p. 19).

1.1.3 Grupos de procesos de la gestión de proyectos

Los procesos de la gestión de proyectos son las actividades que componen su ciclo de vida en cada una de las fases y se vinculan lógicamente entre sí a partir de los resultados que se van obteniendo. Cada proceso se genera a partir de una o varias entradas y el uso de determinadas técnicas y herramientas, conllevando a un resultado o salida que puede ser el inicio de un nuevo proceso o un entregable del proyecto. El PMBOK clasifica los procesos en 3 categorías (2017, p.22):

- Procesos que se ejecutan una vez en fases específicas del proyecto, como la realización del acta de constitución del proyecto.
- Procesos periódicos según la necesidad, como la adquisición de recursos.
- Procesos continuos a lo largo del proyecto, como el monitoreo y control de las actividades.

Asimismo, el PMI agrupa los procesos en 5 categorías lógicas e independientes de las fases del proyecto:

- *grupos de procesos de inicio*: Son los que definen el inicio de un nuevo proyecto o fase del mismo.
- *grupos de procesos de planificación*: Son los que establecen el alcance, objetivos y actividades necesarias para lograr los resultados esperados.
- *grupos de procesos de ejecución*: Son los que llevan a cabo las actividades y el plan de trabajo establecido en el proyecto.
- *grupos de procesos de monitoreo y control*: Son los que hacen seguimiento, evaluación y ajuste de las actividades y resultados del proyecto para la consecución del objetivo.

- *grupos de procesos de cierre*: Son los que dan cierre formal al proyecto en general o en cada una de sus fases.

1.1.4 Áreas de conocimientos de PMBOK

Según el PMBOK, un área de conocimiento es “un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (2017, p. 23).

Las 10 áreas de conocimientos descritas por el PMI son:

- Gestión de la integración del proyecto abarca los procesos y actividades del proyecto para identificar, definir, integrar y coordinarlas dentro de los grupos de procesos de gestión.
- Gestión del alcance del proyecto abarca los procesos necesarios para garantizar el éxito del proyecto.
- Gestión del cronograma del proyecto abarca los procesos requeridos para el cumplimiento de cada una de las fases del proyecto dentro de los tiempos estipulados.
- Gestión de los costos del proyecto abarca los procesos relacionados con la administración y gestión de recursos económicos dentro del presupuesto aprobado para el proyecto.
- Gestión de la calidad del proyecto abarca los procesos necesarios para garantizar una buena planificación, gestión y control de los resultados acorde con las expectativas de los diferentes actores involucrados.
- Gestión de los recursos del proyecto abarca los procesos para identificar, obtener y gestionar los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades.

- Gestión de las comunicaciones del proyecto abarca los procesos requeridos para la recopilación y el buen manejo de la información desde su planificación hasta su disposición final.
- Gestión de los riesgos del proyecto abarca los procesos que garantizan la identificación, planificación de gestión y monitoreo de los riesgos del proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto abarca los procesos de compra o adquisición de servicios o productos requeridos por fuera del equipo del proyecto.
- Gestión de los interesados del proyecto abarca los procesos para identificar, analizar, y gestionar los diferentes actores que impactan o son impactados durante el desarrollo del proyecto a fin de optimizar su participación en el mismo.

En la siguiente tabla se sintetiza las correspondencias entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la gestión de proyectos del PMI.

Tabla 1. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del proyecto	4.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto	4.2 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.	4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. 4.4 Gestionar el conocimiento del proyecto.	4.5 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto. 4.6 Realizar el control integrado de cambio.	4.7 Cerrar el proyecto o fase.
5. Gestión del alcance del proyecto		5.1 Planificar la gestión del alcance. 5.2 Recopilar requisitos. 5.3 Definir el alcance. 5.4 Crear la EDT/WBS.		5.5 Validar el alcance. 5.6 Controlar el alcance.	

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
6. Gestión del cronograma del proyecto.		6.1 Planificar la gestión del cronograma. 6.2 Definir las actividades. 6.3 Secuenciar las actividades. 6.4 Estimar la duración de las actividades. 6.5 Desarrollar el cronograma.		6.6 Controlar el cronograma.	
7. Gestión de los costos del proyecto		7.1 Planificar la gestión de los costos. 7.2 Estimar los costos. 7.3 Determinar el presupuesto.		7.4 Controlar los costos.	
8. Gestión de la calidad del proyecto.		8.1 Planificar la gestión de la calidad.	8.2 Gestionar la calidad.	8.3 Controlar la calidad.	
9. Gestión de los recursos del proyecto.		9.1 Planificar la gestión de recursos. 9.2 Estimar los recursos de las actividades.	9.3 Adquirir recursos. 9.4 Desarrollar el equipo. 9.5 Dirigir el equipo.	9.6 Controlar los recursos.	
10. Gestión de las comunicaciones del proyecto.		10.1 Planificar la gestión de las comunicaciones.	10.2 Gestionar las comunicaciones.	10.3 Monitorear las comunicaciones.	
11. Gestión de los riesgos del proyecto.		11.1 Planificar la gestión de los riesgos. 11.2 Identificar los riesgos. 11.3 Realizar el análisis cualitativo de riesgos. 11.4 Realizar el análisis cuantitativo de riesgos. 11.5 Planificar la respuesta a los riesgos.	11.6 Implementar la respuesta a los riesgos.	11.7 Monitorear los riesgos.	
12. Gestión de las adquisiciones del proyecto.		12.1 Planifica la Gestión de las adquisiciones.	12.2 Efectuar las adquisiciones.	12.3 Controlar las adquisiciones.	

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
13. Gestión de los Interesados.	13.1 Identificar a los interesados.	13.2 Planificar el involucramiento de los interesados.	13.3 Gestionar la participación de los interesados.	13.4 Monitorear el involucramiento de los interesados.	

Nota: tomado de la guía PMBOK 6ta edición, p. 25.

1.1.5 Gestión de los interesados del proyecto

El concepto de gestión de interesados o stakeholders ha sido tratado en diferentes momentos de la historia con el objetivo de definir a aquellas personas, grupos o en general partes interesadas en la planeación, desarrollo y resultados de un proyecto. Wessinger (2012) hace una revisión de la evolución del concepto partiendo de trabajos de autores como Cleland, Newcombe, Boddy y Patton, El-Gohary, Osman, El-Diraby, Assudani y Kloppenborg. Asimismo, hace énfasis en la pertinencia del proceso de identificación de las partes interesadas para la comprensión de su impacto potencial y de las contribuciones que pueden generar al proyecto:

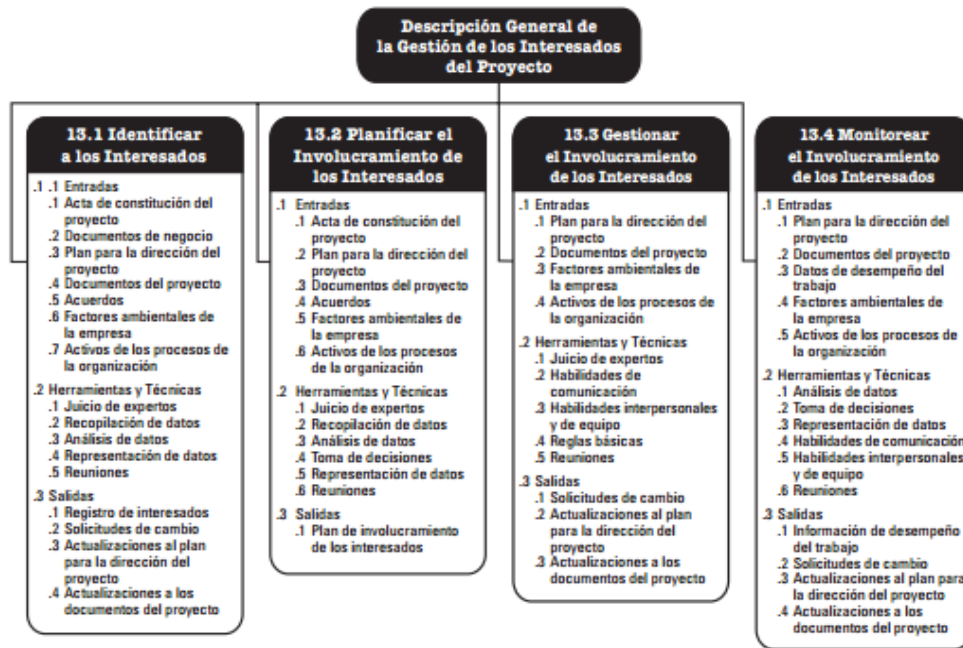
Una revisión de los 25 años de teoría de las partes interesadas en la literatura sobre gestión de proyectos (Littau, Rajagiri y Albrecht, 2010) encontró que la teoría de las partes interesadas se ha vuelto popular en la gestión de proyectos con artículos que cubren aspectos tales como criterios de éxito de proyectos, marcos estratégicos, procesos de proyectos, liderazgo, comunicación e influencias externas en el entorno del proyecto. Estos aspectos son áreas clave de preocupación para los gerentes de proyectos que deben gestionar la coalición temporal de partes interesadas del proyecto para lograr los resultados deseados. (Assudani & Kloppenborg, 2010, p. 29).

Frente a la necesidad de identificar a los actores involucrados, el PMI integra la estrategia de gestión de interesados como una de sus áreas de conocimiento |y define al stakeholder o interesado como:

Un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. Los interesados del proyecto pueden ser internos o externos al proyecto, pueden estar involucrados activamente, involucrados pasivamente, o desconocer el proyecto. Los interesados del proyecto pueden tener un impacto positivo o negativo en el proyecto, o recibir un impacto positivo o negativo del proyecto. (PMBOK, 2017, p. 550).

En la guía del PMBOK (2017) se aclara que la participación y grados de influencia de los involucrados pueden variar a lo largo del ciclo de vida del proyecto, siendo indispensable desarrollar y actualizar adecuadamente cada proceso del área de la gestión de involucrados durante todas las fases del proyecto. Estos procesos incluyen identificar los interesados, planificar el involucramiento de los interesados, gestionar el involucramiento de los interesados y, finalmente, monitorear el involucramiento de los interesados (p.503). En la figura se presentan las entradas, herramientas, técnicas y salidas establecidas por el PMBOK que permiten establecer cada uno de los procesos.

Figura 3. Descripción general de la gestión de los interesados del proyecto



Tomado de la guía PMBOK 6ta edición, p. 504.

1.2 Identificación del asunto crítico a atender

El aporte de la cooperación internacional para la superación de la pobreza ha sido cuestionado por algunos autores, todo esto sustentado en la evidencia de que aún se mantienen sus altos niveles en países receptores de ayuda. Entre los factores detectados como limitantes de la eficacia de la cooperación en el ámbito social, económico y político se señala la existencia de distintos puntos de vista en las partes, falta de información sobre los proyectos, contratos incompletos, incentivos e intereses descontextualizados y costos de transacciones que reducen el impacto de la ayuda:

La eficacia del sistema de ayuda para el desarrollo presenta una serie de obstáculos constitutivos derivado de los propios agentes (socios) que la integran: donantes, agencias y receptores. Bajo este esquema existen un conjunto de rigideces y condicionamientos que

pueden afectar el espíritu de cooperación internacional. Estas rigideces tienen implicaciones para la eficacia de la ayuda en los países en vías de desarrollo, debido en parte, a que la eficacia no está determinada únicamente por el comportamiento de los donantes y receptores, sino que depende del funcionamiento de intermediarios en el proceso de la entrega de la ayuda y del grado de asimetría en la información entre estos intermediarios. Por otro lado, existen límites estructurales inherentes a la eficacia, en cuanto a las preferencias e intereses de los donantes y los receptores. (Rodríguez et al, 2012, p 132).

Existe otra corriente de teóricos como Jeffrey Sachs que defienden el papel de la ayuda oficial al desarrollo –AOD- como un elemento fundamental para el fin de la pobreza, partiendo de que las partes interesadas se pueden poner de acuerdo para trabajar por un objetivo común que beneficie a todos; donantes y receptores de la ayuda. Según Sachs “Suprimir la pobreza a escala mundial constituye una responsabilidad global que reportará beneficios a todo el planeta. Ningún país puede hacerlo por sí solo” (2005, p.454).

Ante a la necesidad de optimizar las acciones de cooperación, se han propuesto diferentes metodologías para el diseño y ejecución de los proyectos a fin de planificar las acciones y resultados esperados y reducir el margen de error en la implementación de estos. No obstante, los proyectos de cooperación internacional que son financiados principalmente con ayuda oficial desarrollan las metodologías de acuerdo con el país donante y pocas veces del país receptor.

Teniendo en cuenta que uno de los procesos claves en la planificación del proyecto es la identificación del mapa de actores que estarán relacionados, el diseño de una estrategia que permita identificar y analizar las expectativas e impactos de los diferentes interesados en el

proyecto, facilita el desarrollo de procesos participativos y de resultados satisfactorios para todas las partes:

La falta de convergencia de valores en un proyecto podría tener consecuencias tales como retrasos y sobrecostos, conectados con retrasos en el proceso de toma de decisiones constructivas. El gerente y el equipo del proyecto deben desarrollar un proceso continuo de seguimiento de la convergencia de valores y enfocarse en la respuesta oportuna a cualquier desviación. (Dorosh et al., 2016, p. 6).

Sin procesos continuos de planificación, participación y seguimiento no hay una manera eficiente de identificar, diseñar, desarrollar y evaluar estrategias de involucramiento con los actores que influyen o son influidos por el proyecto, lo que dificulta la debida prevención y/o gestión de los impactos negativos y de las insatisfacciones frente a los resultados obtenidos, es decir, no se garantiza una respuesta positiva por parte de los involucrados.

Partiendo de lo anterior, este trabajo se centra en realizar la revisión de artículos de investigación enfocados en proyectos de cooperación internacional entre los años 2009 y 2019. Con esta revisión se busca suscitar un análisis de caso y unas reflexiones en torno a la pregunta ¿de qué manera la estrategia de gestión de interesados del PMI facilita la participación eficaz de los actores involucrados en proyectos de cooperación internacional?

1.3 Justificación de la selección del asunto crítico

La cooperación internacional es entendida como un “conjunto de acciones y/o recursos que intercambian actores de diferentes países de manera voluntaria y conforme a sus estrategias e intereses” (Rodríguez, 2010, p. 9). Este concepto toma fuerza con los acuerdos multilaterales que se desarrollaron después de la segunda guerra mundial, siendo uno de sus paradigmas el

sistema de ayuda al desarrollo o AOD. No obstante, más allá de la ayuda al desarrollo centrada en el crecimiento económico, existen múltiples tipos de cooperación para promover el desarrollo humano sostenible, tales como la cooperación multilateral, bilateral, descentralizada, y diferentes instrumentos, como la cooperación técnica, la ayuda humanitaria, la cooperación científica y tecnológica, entre otros (AECID, 2014).

La cooperación consiste entonces en un ejercicio conjunto en el que diferentes actores velan por intereses y necesidades consensuadas. Frente al debate de la pertinencia de las acciones de cooperación internacional y a la necesidad de evaluarlas, el PMI a través de su guía PMBOK ofrece una serie de directrices que orientan la gestión y dirección de los proyectos. En esta se describen los trabajos que profesionales y académicos de diversos campos han llevado a cabo en los últimos años para fijar los estándares, mencionando que es un marco de referencia que puede implementarse en cualquier organización y que ofrece un alto grado de flexibilidad.

El presente documento tiene como finalidad realizar un análisis y propuesta de la gestión de los interesados en una muestra de proyectos de cooperación internacional a partir de los lineamientos del PMI, ya que esta guía contiene buenas prácticas en la gestión, ejecución, seguimiento, control y cierre en proyectos, generando que todos los recursos sean aprovechados de la mejor manera.

En este sentido, la pertinencia de este trabajo consiste en ofrecer un panorama frente a las dinámicas de gestión de proyectos que se han venido desarrollando, teniendo en cuenta que la revisión sistemática de la literatura es una metodología de investigación a partir de conjuntos numerosos de publicaciones especializadas que se adelanta con el propósito de detectar la efectividad de intervenciones y la identificación de asuntos fuertemente estudiados, de poca aplicación o interés (Petticrew & Roberts, 2006).

Finalmente, esta investigación permite suscitar unas recomendaciones en torno a la gestión del involucramiento de los diferentes actores en los proyectos de cooperación internacional, tomando como punto de referencia el estudio de caso y la aplicación de los lineamientos del PMI, ya que varios estudios han demostrado que la falta de sistematización y estándares han llevado a que se desperdicien recursos económicos, tiempo y esfuerzo del personal del proyecto.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Evaluar la aplicación de la gestión de los interesados del PMI en proyectos de cooperación internacional a partir de una revisión sistemática de la literatura publicada en el periodo 2009-2019.

1.4.2 Objetivos específicos

- Revisar sistemáticamente la literatura especializada de los proyectos de cooperación internacional ejecutados entre los años 2009 y 2019.
- Proponer un modelo de gestión de interesados a partir de una muestra de proyectos de cooperación internacional según los lineamientos establecidos por el PMI.
- Realizar recomendaciones con el objetivo de ser más eficientes según los lineamientos del PMI para la ejecución de proyectos de cooperación internacional.

2. Diseño de estrategias de búsqueda

El presente documento se enmarca en la línea de profundización técnicas y herramientas para la gestión de proyectos, teniendo un método mixto de recolección y análisis de información. El tipo de investigación que orientó el desarrollo fue el estudio de caso partiendo del análisis de documentos, obtenidos a partir de la técnica de revisión documental de fuentes indexadas en bases de datos bibliográficas en las que se evalúa la calidad de los contenidos científicos.

La muestra de estudio se basó en artículos científicos resultado de investigación, trabajos de posgrado y comunicaciones en congresos o conferencias relacionados con proyectos de cooperación internacional producidos entre los años 2009 y 2019. Los criterios de búsqueda estuvieron orientados a documentos actuales, con información lo más completa disponible y fuentes académicas o gubernamentales. Luego de seleccionar los documentos pertinentes, fueron organizados de acuerdo con los objetivos propuestos.

El estudio se desarrolla en tres fases, iniciando con la revisión sistemática de y análisis sintético de las publicaciones, seguido del análisis de contenido del documento seleccionado y el diseño de la propuesta de gestión de interesados, y finalizando con las recomendaciones generadas a partir de la revisión sistemática y del estudio de caso propuesto.

Se diseñó una estrategia de búsqueda en las bases de datos de Scopus, la cual es una base de datos de referencias bibliográficas y citas de la empresa Elsevier, de literatura y contenido web de calidad, con herramientas para el seguimiento análisis y visualización de la investigación. De la misma manera se realizó en la base de datos Web of Science, propiedad de la empresa Clarivate Analytics, una colección de bases de datos de referencias bibliográficas y citas de publicaciones periódicas que recogen información desde 1900 a la actualidad. Por

último, se incluyó la consulta en Scielo, biblioteca electrónica iniciativa de la fundación para el apoyo a la investigación del estado de São Paulo, Brasil y del centro latinoamericano y del caribe de información en ciencias de la salud (BIREME), que permite la publicación electrónica de ediciones completas de las revistas científicas mediante una plataforma de software. Realizando de esta manera la consulta a partir de las palabras claves para la identificación de la muestra de documentos pertinentes a la investigación y de posterior análisis en el presente documento.

El análisis de la información se desarrolló a través de la técnica no probabilística por conveniencia, en donde se escogieron para el estudio aquellos que cumplieran con tres criterios principales de inclusión o exclusión, aplicados así:

- Fundamento académico, los documentos deben corresponder a fuentes de calidad, en este caso revistas académicas indexadas.
- Delimitación temporal, los documentos seleccionados corresponden al periodo 2009 y 2019, este período se determinó cumpliendo con el enunciado del presente proyecto de investigación al ser materia de análisis los últimos 10 años.
- Relevancia de la información en proyectos de cooperación internacional: Los documentos identificados se analizaron desde el contenido de información sobre proyectos de cooperación internacional, esto para dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación y que permitan el posterior análisis desde los lineamientos del Project Management Institute.

2.1 Iteraciones

Se realizaron las iteraciones en las bases de datos mencionadas tomando los siguientes términos de búsqueda:

- Término 1: International cooperation.
- Término 2: Project management.
- Término 3: International development projects.
- Término 4: Cross-border.
- Término 5: Stakeholder.

En el siguiente cuadro resumen se relacionan las iteraciones realizadas:

Tabla 2. Iteraciones en las bases de datos

Iteración	Base de datos	Términos consulta	Resultados	Pertinentes
1	Scopus	TITLE-ABS-KEY ("international cooperation" AND "project management")	120	38
2	Scopus	TITLE-ABS-KEY ("international cooperation" AND "project management")	40	28
3	Web of Science	TS=(("international cooperation" OR "cross-border") AND "project management")	24	17
4	Scielo	TS=(("international cooperation" OR "cross-border") AND "project management")	2	2
5	Scopus	TITLE-ABS-KEY (("international cooperation" OR "cross-border" OR "international development") AND "project management") AND NOT (TITLE-ABS-KEY (("international cooperation" OR "cross-border") AND "project management")	70	51
6	Web of Science	TS=((("international cooperation" OR "cross-border" OR "international development") AND "project management") NOT TS=((("international cooperation" OR "cross-border") AND "project management"))	43	39
7	Scopus	TITLE-ABS-KEY (("international cooperation" OR "cross-border" OR "international development") AND "project management") AND (TITLE-ABS-KEY (stakeholder*))	38	8

337

183

Nota: elaboración propia.

Los siguientes son los documentos encontrados como pertinentes en la iteración 1:

Tabla 3. *Iteración 1 en base de datos scopus*

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
International collaboration and partnering in the supply chain as business opportunities for architectural firms	English	Conference Paper	Scopus
Global Faculty Development: Lessons learned from the foundation for Advancement of International Medical Education and Research (FAIMER) Initiatives	English	Review	Scopus
The French contribution to the management of transboundary hydrometeorological networks [La contribution française en gestion de réseaux de mesures transfrontaliers]	French	Article	Scopus
Competency training for managing international cooperation engineering projects	English	Article	Scopus
The Governance of Synergies and Conflicts in Project Management: The Case of IPA Project RecoURB	English	Article	Scopus
Collaboration in health technology assessment (Eunetha joint action, 2010-2012): Four case studies	English	Article	Scopus
Utilization of the sensitive social projects life cycle	English	Conference Paper	Scopus
Organizational context and collaboration on international projects: The case of a professional service firm	English	Article	Scopus
The cultural complexity of international collaboration: Conditions for sustainable curriculum development in Ghana	English	Article	Scopus
Project delivery in HIV/AIDS and TB in Southern Africa: The cross-cultural management imperative	English	Article	Scopus
The management of international development projects: Moving toward a standard approach or differentiation?	English	Article	Scopus
International project management in engineering research in China	English	Conference Paper	Scopus
Building technological capability within satellite programs in developing countries	English	Conference Paper	Scopus
Performance of international joint ventures in construction	English	Article	Scopus

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Project management and national culture: A Dutch-French case study	English	Article	Scopus
United States-Mexico Border Diabetes Prevalence Survey: Lessons learned from implementation of the project	English	Article	Scopus
A case for increasing efficiency of road development aid: Some preliminary evidence	English	Article	Scopus
Linguistic challenges in global software development: Lessons learned in an international SW development division	English	Conference Paper	Scopus
Transformation of the International Project Management Association Project Managers Individual Competencies Model	English	Conference Paper	Scopus
Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan	English	Article	Scopus

Nota: elaboración propia.

Los siguientes son los documentos encontrados como pertinentes en la iteración 2:

Tabla 4. Iteración 2 en base de datos scopus

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Integration projects as relational spaces: A closer look at acquired managers' strategic role recovery in cross-border acquisitions	English	Article	Scopus
Knowledge-based decision support system for improving e-business innovations and dynamic capability of IT project management	English	Article	Scopus
Project management during construction of the cross-border Svilaj Bridge	English	Article	Scopus
Globalization and construction engineering management education	English	Conference Paper	Scopus
Negotiation of a cross-border natural gas pipeline: An analytical contribution to the discussions on Turkish Stream	English	Article	Scopus
Technological Solutions to Authenticity Issues in International Trade: The Case of CITES Listed Endangered Species	English	Article	Scopus
The impact of brexit on cross-border trade by the construction sector in Ireland: An exploratory study	English	Conference Paper	Scopus

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Policy recommendation for drinking water supply cross-border networking in the Adriatic region	English	Article	Scopus
Transport project evaluation: feasibility risk assessment and scenario forecasting	English	Article	Scopus
Study on logistics pattern and risk management system of cross-border E-commerce	English	Conference Paper	Scopus
Pricing and subsidy strategies in a cross-border transit system	English	Conference Paper	Scopus
Project management and funding in the euroregions [Zarządzanie projektami i finansowanie w euroregionach]	English	Article	Scopus
Understanding the motivations behind the Myanmar-China energy pipeline: Multiple streams and energy politics in China	English	Article	Scopus
Cross-border mergers and acquisitions	English	Book	Scopus
Ramping up an integration management office and day one in cross-border deals	English	Book Chapter	Scopus
Reframing long-term controversies in transboundary river management. The intermediate role of puzzling and powering in tackling wicked problems	English	Article	Scopus
The business logic of Chinese construction companies investing in the UK infrastructure sector	English	Conference Paper	Scopus
The Overall Risk Assessment and Management: Implementation of Foreign Investment Construction Megaprojects by Russian Development Companies	English	Conference Paper	Scopus
Experimentation of sustainable energy microsystems: The DE.DU.ENER.T. research project	English	Conference Paper	Scopus
SECTOR: Secure Common Information Space for the Interoperability of First Responders	English	Conference Paper	Scopus
Learning experiences within authentic demonstrations research project demonstrations at Viksu 2014 Camp	English	Conference Paper	Scopus
The UNECE Water Convention as a global instrument of water management [Die UNECE-Wasserkonvention als globales Instrument der Wasserbewirtschaftung]	German	Article	Scopus
A 3-D integrated management mode helps promote the exploration and development of giant oil and gas fields with an annual production of more than ten million tons in the Bagtiyarlyk Contract Area	Chinese	Article	Scopus

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Turin to lyon under the alps	English	Article	Scopus
Interdependency management of projects: Survey comparison between Estonia and Finland	English	Article	Scopus
Esch-belval: From the redevelopment of a luxembourg's former steel-making site to the reshaping of a cross-border agglomeration [Esch-Belval: De la reconversion d'une friche sidérurgique luxembourgeoise à la recomposition d'une agglomération transfrontalière]	French	Article	Scopus
Cross-border cooperation in a changing Europe: the case of the European Union Tacis Programme (1996-2004) as a tool for cross-border cooperation in neighbouring areas of Finland [Rajan ylittävä yhteistyö muuttuvassa Euroopassa: Euroopan unionin Tacis-ohjelma (1996-2004) Suomen lähialueyhteistyön toteuttamisvälineenä]	Finnish	Article	Scopus
Cross-border health care regions - Risk or chance? Evaluation of a pilot project at the German-Swiss border [Grenzüberschreitende gesundheitsregionen - Gefahr oder chance? Evaluation eines pilotprojektes an der Deutsch-Schweizerischen grenze]	German	Article	Scopus

Nota: elaboración propia.

Los siguientes son los documentos encontrados como pertinentes en la iteración 3:

Tabla 5. Iteración 3 en base de datos web of science

Título	Idioma del documento original	Tipo de documento	Fuente
Integration projects as relational spaces: a closer look at acquired managers' strategic role recovery in cross-border acquisitions	English	Article	Web of science
The more, the better? The challenge of project management in the semiarido program of the sustainable agriculture ngo	Portuguese	Article	Web of science
The experimentation of a public promoter: bim and project management for deep tunnels. Application at the modane-villarodin-bourget security site of the cross-border section of the new turin-lyon rail link	Italian	Article	Web of science

Título	Idioma del documento original	Tipo de documento	Fuente
Project management during construction of the cross-border svilaj bridge	English	Article	Web of science
Stakeholders' relations and power dynamics in development cooperation: lessons learnt from egypt	English	Article	Web of science
Anthropology of development and critical factors for the success of international cooperation projects. The case of ngdos in latin america	Spanish	Article	Web of science
Management of educational projects in security-oriented systems by means of the virtual situational center	Ukrainian	Article	Web of science
Project management and funding in the euroregions	English	Article	Web of science
Boundless opportunities with definite limitations	English	Article	Web of science
Process improvement for professionalizing non-profit organizations: bpm approach	English	Article	Web of science
Similarities and differences in the success of the tender projects - the success analysis of the projects implemented in the austria-hungary cross-border program	Hungarian	Article	Web of science
Methodical approach to the assessment of the condition of projects and programs of interregional border cooperation	Russian	Article	Web of science
Success factors for international hta projects: evaluating eunethta joint action as an exemplar	English	Article	Web of science
Collaboration in health technology assessment (eunethta joint action, 2010-2012): four case studies	English	Article	Web of science
Competency training for managing international cooperation engineering projects	English	Article	Web of science
The cultural complexity of international collaboration: conditions for sustainable curriculum development in ghana	English	Article	Web of science
The management of international development projects: moving toward a standard approach or differentiation?	English	Article	Web of science

Nota: elaboración propia.

Los siguientes son los documentos encontrados como pertinentes en la iteración 4:

Tabla 6. *Iteración 4 en base de datos scielo*

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Cooperación internacional desCentralizada (CID) para la gestión de proyectos territoriales	Spanish	research-article	Scielo
United States-Mexico border diabetes prevalence survey: lessons learned from implementation of the project	English	research-article	Scielo

Nota: elaboración propia.

Los siguientes son los documentos encontrados como pertinentes en la iteración 5:

Tabla 7. *Iteración 5 en base de datos scopus parte 1*

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Modeling success factors for public construction projects with the SEM approach: engineer's perspective	English	Article	Scopus
Projectification: The forgotten variable in the internationalization of firms' innovation processes?	English	Article	Scopus
Making Inroads: Infrastructure, State Capacity, and Chinese Dominance in Latin American Development	English	Article	Scopus
The adoption of project management methodologies and tools by NGDOs: A mixed methods perspective	English	Article	Scopus
Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective	English	Article	Scopus
A new framework for complexity analysis in international development projects – Results from a Delphi study	English	Article	Scopus
Improving the management of international development projects	English	Article	Scopus
Reflections on per diems in international development projects: Barriers to and enablers of the project cycle	English	Article	Scopus
Procurement Issues in Donor-Funded International Development Projects	English	Article	Scopus
Tough choices for an agile open source international development project: the Libre LAS Case	English	Article	Scopus
The adoption of the logical framework in international development projects: a survey of non-governmental organizations	English	Article	Scopus
Agency theory perspective on public-private-partnerships: international development project	English	Article	Scopus

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
The rise of project network organizations: Building core teams and flexible partner pools for interorganizational projects	English	Article	Scopus
Balancing rural household livelihood and regional ecological footprint in water source areas of the South-to-North Water Diversion Project	English	Article	Scopus
Pathways to Better Project Delivery: The Link Between Capacity Factors and Urban Infrastructure Projects in India	English	Article	Scopus
More efficient project execution and evaluation with logical framework and project cycle management: evidence from international development projects	English	Article	Scopus
Application and usage of the standards for project management and their comparison	English	Article	Scopus
Success conditions for international development capacity building projects	English	Article	Scopus
Capacity development through international projects: a complex adaptive systems perspective	English	Article	Scopus
Critical success factors for international development projects in Maldives: Project teams' perspective	English	Article	Scopus
Re-building the world: The structural adjustment through mega-infrastructures in the era of financialization	English	Article	Scopus
Cultural competence – a success factor in NGO projects?	English	Article	Scopus
Critical success factors for community-driven development projects: A Sri Lankan community perspective	English	Article	Scopus
Managing International Development Projects: Case Studies of Implementation of Large-scale Projects in India	English	Article	Scopus

Nota: elaboración propia

Tabla 8. Iteración 5 en base de datos scopus parte 2

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact?	English	Article	Scopus
Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations	English	Article	Scopus
Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners	English	Article	Scopus
Challenges facing international projects for entrepreneurial development in South Africa	English	Article	Scopus

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Telemedicine as an Innovative Model for Rebuilding Medical Systems in Developing Countries Through Multipartnership Collaboration: The Case of Albania	English	Article	Scopus
Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies	English	Article	Scopus
Development projects and ICT: A review of non-technical aspects	English	Article	Scopus
Integration of financial and contract management on the shanghai expo construction program	English	Article	Scopus
Assessing the risks of asian development projects: A theoretical framework and empirical findings	English	Article	Scopus
Coordinating temporary organizations in international development through social and temporal embeddedness	English	Article	Scopus
How to manage international development (ID) projects successfully. Is the PMD Pro1 Guide going to the right direction?	English	Article	Scopus
Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it	English	Article	Scopus
The project planning myth in international development	English	Article	Scopus
Reflexivity in participatory development: Framing community-based natural resource management on the amazon frontier	English	Article	Scopus
Risk identification tool for ICT in international development co-operation projects	English	Article	Scopus
Organizing by projects: A strategy for local development-The case of NGOs in a developing country	English	Article	Scopus
The role of knowledge management in development projects	English	Article	Scopus
The empirical relationship between success factors and dimensions: The perspectives of World Bank project supervisors and managers	English	Article	Scopus
The "management-per-result" approach to international development project design	English	Article	Scopus
Decentralisation and governance of drinking water services in small West African towns and villages (Benin, Mali, Senegal): The arduous process of building local governments	English	Article	Scopus
Rebuilding dynamics between corporate social responsibility and international development on the search for shared value	English	Article	Scopus
Human resource allocation for remote construction projects	English	Article	Scopus
Global economic forces' effect upon urban planning: Greater Amman case study	English	Article	Scopus
Who needs to know what? Institutional knowledge and global projects	English	Article	Scopus
Project management in the international development industry: The project coordinator's perspective	English	Article	Scopus

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Analysis of cost and schedule performance of international development projects	English	Article	Scopus
Reconciling entrepreneurial culture with knowledge management and organizational learning	English	Article	Scopus

Nota: elaboración propia.

Los siguientes son los documentos encontrados como pertinentes en la iteración 6:

Tabla 9. *Iteración 6 en base de datos web of science parte 1*

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Benchmarks for INGOs' effective responses during COVID-19 pandemic	English	Article; Early Access	Web of Science
Management for International Development and Aid Projects: A new conceptual model	English	Article; Early Access	Web of Science
Guided by the beauty of our weapons: comparing project management standards inside and outside international development	English	Article; Early Access	Web of Science
Sustainability management of international development projects by International Non-Governmental Organizations: the case of INGOs working with refugees in Jordan	English	Article; Early Access	Web of Science
Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan	English	Article	Web of Science
Projectification The forgotten variable in the internationalization of firms' innovation processes?	English	Article	Web of Science
The adoption of project management methodologies and tools by NGDOs: A mixed methods perspective	English	Article	Web of Science

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
A new framework for complexity analysis in international development projects - Results from a Delphi study	English	Article	Web of Science
Something Old, Something New - Which Way to Go for Rule of Law Projects in the Agenda 2030 Era?	English	Article	Web of Science
Procurement Issues in Donor-Funded International Development Projects	English	Article	Web of Science
The process of social alignment and misalignment within a complex IT project	English	Article	Web of Science
Special issue: When project management meets international development, what can we learn?	English	Editorial Material	Web of Science
The adoption of the logical framework in international development projects: a survey of non-governmental organizations	English	Article	Web of Science
Agency theory perspective on public-private-partnerships: international development project	English	Article	Web of Science
Factor analyzing project management practices in the United Arab Emirates	English	Article	Web of Science
Success conditions for international development capacity building projects	English	Article	Web of Science
Defining project efficiency, effectiveness and efficacy	English	Article	Web of Science
Understanding the nature of Project Management capacity in Sri Lankan non-governmental organisations (NGOs): A Resource Based Perspective	English	Article	Web of Science
Stability & reconstruction operations as mega projects: Drivers of temporary network effectiveness	English	Article	Web of Science

Nota: elaboración propia.

Tabla 10. *Iteración 6 en base de datos web of science parte 2*

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Critical success factors for community-driven development projects: A Sri Lankan community perspective	English	Article	Web of Science
Rethinking researching project management Understanding the reality of project management careers	English	Article	Web of Science
Rethinking revisited: insights from an early rethinker	English	Article	Web of Science
Special section: international development project management	English	Editorial material	Web of science
Special section: international development project management	English	Editorial material	Web of science
Capacity development through international projects: a complex adaptive systems perspective	English	Article	Web of Science
The logic of projects and the ideal of community development Social good, participation and the ethics of knowing	English	Article	Web of Science
Cultural competence - a success factor in NGO projects?	English	Article	Web of Science
Critical success factors for international development projects in Maldives Project teams' perspective	English	Article	Web of Science
Challenges facing international projects for entrepreneurial development in South Africa	English	Article	Web of Science
How to Assess the Effectiveness of Development Aid Projects: Evaluation Ratings versus Project Indicators	English	Article	Web of Science
Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact?	English	Article	Web of Science

Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations	English	Article	Web of Science
Competencies of project managers in international ngos: Perceptions of practitioners	English	Article	Web of Science
Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies	English	Article	Web of Science
Characteristics and success of international development projects: what can we learn from NGO managers?	French	Article	Web of Science
International development projects by non-governmental organizations: an evaluation of the need for specific project management and appraisal tools	English	Article	Web of Science
Project Management for Development in Africa: Why Projects Are Failing and What Can Be Done About It	English	Article	Web of Science
The Management-Per-Result Approach to International Development Project Design	English	Article	Web of Science
Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework	English	Article	Web of Science

Nota: elaboración propia.

Los siguientes son los documentos encontrados como pertinentes en la iteración 7:

Tabla 11. *Iteración 7 en base de datos scopus*

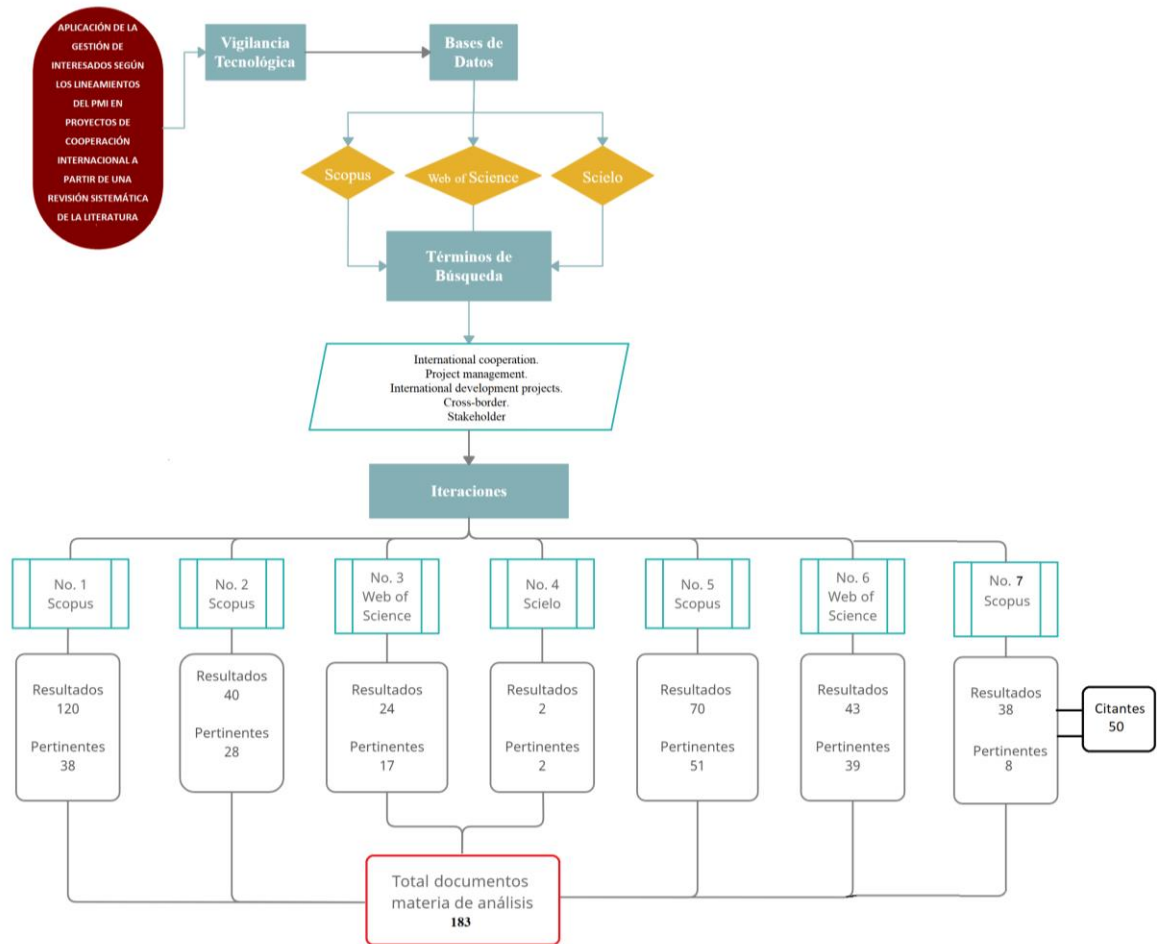
Título	Idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente
Establishing competencies for a global health workforce: Recommendations from the association of pacific rim universities	English	Article	Scopus
NGO partnerships in using ecotourism for conservation: Systematic review and meta-analysis	English	Article	Scopus
Policy recommendation for drinking water supply cross-border networking in the Adriatic region	English	Article	Scopus
Procurement Issues in Donor-Funded International Development Projects	English	Article	Scopus
Resilience Analytics with Application to Power Grid of a Developing Region	English	Article	Scopus
Risk identification tool for ICT in international development co-operation projects	English	Article	Scopus
Tough choices for an agile open source international development project: the Libre LAS Case	English	Article	Scopus
Success conditions for international development capacity building projects	English	Article	Scopus

Nota: elaboración propia.

2.2 Diagrama de ruta

Se ha elaborado el siguiente diagrama con el fin de facilitar la ruta investigación del presente documento.

Figura 4. Diagrama de ruta



Elaboración propia.

2.3 Duplicados

Se han identificado los siguientes cuarenta documentos duplicados.

Tabla 12. Documentos duplicados

Título
A new framework for complexity analysis in international development projects - Results from a Delphi study
Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations
Agency theory perspective on public-private-partnerships: international development project

Título
Anthropology of development and critical factors for the success of international cooperation projects. The case of ngdos in latin america
Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan
Canadian Society for Civil Engineering Annual Conference 2009
Capacity development through international projects: a complex adaptive systems perspective
Challenges facing international projects for entrepreneurial development in South Africa
Characteristics and success of the international development projects: What can we learn from the NGO managers?
Collaboration in health technology assessment (Eunethta joint action, 2010-2012): Four case studies
Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners
Competency training for managing international cooperation engineering projects
Critical success factors for community-driven development projects: A Sri Lankan community perspective
Critical success factors for international development projects in Maldives Project teams' perspective
Cultural competence - a success factor in NGO projects?
Impact assessment of mine drainage water and municipal wastewater on the surface water near the city of Bor
Integration of financial and contract management on the shanghai expo construction program
Integration projects as relational spaces: A closer look at acquired managers' strategic role recovery in cross-border acquisitions
Interdependency management of projects: Survey comparison between Estonia and Finland
International development projects by non-governmental organizations: An evaluation of the need for specific project management and appraisal tools
Knowledge-based decision support system for improving e-business innovations and dynamic capability of IT project management
Learning from international development projects: Blending Critical Project Studies and Critical Development Studies
Opening the black box of project management: Does World Bank project supervision influence project impact?
Process improvement for professionalizing non-profit organizations: BPM approach
Procurement Issues in Donor-Funded International Development Projects
Project management and funding in the euroregions
Project management during construction of the cross-border Svilaj Bridge
Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it
Projectification The forgotten variable in the internationalization of firms' innovation processes?
Projectification: The forgotten variable in the internationalization of firms' innovation processes?
Roles of contract research organizations in translational medicine
Something Old, Something New - Which Way to Go for Rule of Law Projects in the Agenda 2030 Era?
Success conditions for international development capacity building projects
Success factors for international HTA projects: Evaluating eunethta joint action as an exemplar
The "management-per-result" approach to international development project design
The adoption of project management methodologies and tools by NGDOs: A mixed methods perspective

Título
The adoption of the logical framework in international development projects: a survey of non-governmental organizations
The cultural complexity of international collaboration: Conditions for sustainable curriculum development in Ghana
The management of international development projects: Moving toward a standard approach or differentiation?
United States-Mexico Border Diabetes Prevalence Survey: Lessons learned from implementation of the project

Nota: elaboración propia.

2.4 Revisión sistemática de la literatura

La revisión sistemática de la literatura se puede definir como un diseño de investigación observacional y retrospectivo, que sintetiza los resultados de múltiples publicaciones, artículos y en general investigaciones previas sobre un tema en específico, dando resultados enriquecedores y de fuentes confiables. Una revisión sistemática se precisa como una manera de evaluar e interpretar toda la investigación disponible y relevante frente a un interrogante de investigación particular, en un área temática o fenómeno de interés (Vera & Hernández, 2014).

En la búsqueda de iteraciones del presente estudio se hallaron en total 233 documentos entre las bases de datos Scopus, Web of Science y Scielo, siendo priorizados 8 de estos que contenían información pertinente para el cumplimiento de los objetivos de la investigación y la selección del caso para la aplicación de la propuesta de gestión de interesados. El análisis de los documentos se basó en 4 pilares que corresponden a los procesos del área de gestión de interesados propuestos por el PMI, tal como se presenta a continuación.

Identificar a los interesados, este pilar sintetiza los datos suministrados en cada uno de los artículos que permitan hacer una clara descripción o aproximación al proceso de identificación y caracterización de los actores que por su grado de influencia o interés pueden impactar el desarrollo de los proyectos y sus resultados.

En el artículo de investigación *Establishing Competencies for a Global Health Workforce: Recommendations from the Association of Pacific Rim Universities* (Withers et al., 2019), se plasma una notable labor a través de la cooperación internacional en torno a la temática de la educación en el área de la salud, factor considerado importante teniendo en cuenta las necesidades latinoamericanas de desarrollo de buenas prácticas en las instituciones académicas. La asociación de universidades de la cuenca del pacífico, a través de su programa de salud global, busca el intercambio de conocimiento entre 50 universidades miembro -entre las cuales se encuentran universidades de Chile y México-, integrando las necesidades de los diferentes actores, papel fundamental en la gestión de interesados al facilitar la comunicación de profesores, estudiantes, trabajadores de universidades y organizaciones no gubernamentales, para establecer mecanismos de participación, consenso y desarrollo de buenas prácticas en el área de la salud, así como en la calidad del ambiente laboral y la remuneración.

En el artículo de investigación *NGO Partnerships in Using Ecotourism for Conservation: Systematic Review and Meta-Analysis* (Romero-Brito et al., 2016) se encontró que distintas asociaciones y organizaciones no gubernamentales buscan mejorar las condiciones económicas de una población específica en torno a la conservación y el desarrollo del ecoturismo, identificando los interesados de una manera previa al planteamiento de los diferentes proyectos.

En el documento se evidencia la participación de distintas organizaciones en las temáticas establecidas por la organización de las naciones unidas, buscando la satisfacción de los intereses de los participantes como eje central de los lineamientos establecidos por el PMI. Los autores de este documento utilizaron una variedad de criterios económicos, socioculturales y ambientales para definir los factores de éxito de los 214 proyectos analizados, encontrando

que la mayoría de los proyectos son gestionados en américa latina por diferentes organizaciones y generan un gran impacto económico en países como Guatemala, donde se presenta uno de los índices de desarrollo humano –IDH- más bajo de la región.

La identificación de los interesados también gira en torno a la sostenibilidad y la protección ambiental en el artículo Policy Recommendation for Drinking Water Supply Cross-Border Networking in the Adriatic Región (Kanakoudis et al., 2017), proyecto desarrollado en el marco de la protección de los recursos hídricos del mar Adriático, en donde se involucran a las diferentes comunidades de los países de la región, trabajo que se ha venido adelantando desde hace varias décadas con análisis técnicos de la calidad del agua, la protección del medio ambiente y el impacto de los actores beneficiarios del recurso hídrico. Este proyecto ha destinado importantes recursos económicos durante su ejecución, buscando un marco de sostenibilidad del proyecto y de la región, con actores relevantes en el financiamiento como lo es la comunidad europea.

En el estudio Procurement Issues in Donor-Funded International Development Projects (Kamrul y Sanjoy, 2018), se presentan los desafíos que genera la financiación y los problemas en torno a las adquisiciones en proyectos de cooperación internacional en Bangladesh, labor que gira alrededor de los intereses de las partes involucradas, del gobierno local y de líderes políticos involucrados. Esta investigación es realizada partiendo de una revisión sistemática de la literatura y con apoyo de encuestas realizadas a diferentes actores de proyectos ejecutados en esa región.

El documento plantea de una manera general los interesados participantes y los desafíos a los que se someten para lograr el éxito de un proyecto de cooperación internacional financiado por donantes externos. Los interesados se ven sometidos a diferentes factores estresantes

durante la ejecución de los proyectos, en donde existe la necesidad desarrollar características de resiliencia para su fortalecimiento dentro de los proyectos de cooperación internacional.

El artículo de investigación *Resilience Analytics with Application to Power Grid of a Developing Region* (Thorisson et al., 2016), comprende un estudio en la región de Afganistán de proyectos de infraestructura energética que están inmersos en situaciones de riesgo para su ejecución y éxito, lo cual permite contextualizar de manera general los proyectos de desarrollo en áreas de conflicto. La tipificación de riesgos es un proceso relevante durante la identificación de los interesados del proyecto, siendo principalmente importante en algunos sectores económicos como el de las telecomunicaciones y tecnologías de la información debido a que en ocasiones la ubicación de los desarrolladores no coincide físicamente con el lugar donde están los beneficiarios.

El artículo *Risk identification tool for ICT in international development co-operation projects* (Kemppainen et al., 2012), contextualiza una serie de proyectos de tecnologías de la información que se han desarrollado en zonas como África con aportes de cooperación internacional. El enfoque se realiza desde la perspectiva de la metodología de identificación de riesgos para los actores involucrados en los proyectos materia análisis, que comprenden más de 9000 páginas de estudio, partiendo de una identificación clara de los involucrados tanto en el área poblacional de las regiones beneficiarios, como del componente de los trabajadores desarrolladores de este tipo de proyectos, suscitando la necesidad de utilizar herramientas para la identificación de riesgos en torno a los proyectos de tecnologías de la información en países en vías de desarrollo y con mecanismo de cooperación internacional.

El documento *Tough Choices for an Agile Open Source International Development Project: The Libre LAS Case* (McDowell y Drechsler, 2018), presenta un caso de estudio

referente a proyectos de desarrollo de software utilizados como componentes de proyectos macro de utilización de tierras en una región en específico. La identificación de los interesados va en línea con la definición de los riesgos del proyecto, que tiene en cuenta las situaciones y dificultades que se presentan principalmente en la etapa inicial y las necesidades de los diferentes actores. En el caso de estudio se contextualizan las soluciones de situaciones expuestas mediante el uso de metodologías ágiles para su desarrollo.

El último artículo de la revisión, *Success Conditions for International Development Capacity Building Projects* (Ika y Donnelly, 2016), comprende el estudio de 4 proyectos en los que la identificación de los interesados es un factor importante para la determinación de su éxito. La temática es analizada teniendo en cuenta encuestas realizadas a diferentes participantes de los proyectos de estudio, con el objetivo de determinar los más exitosos y los menos exitosos, por lo tanto, la identificación de los interesados se realiza desde la dirección de la organización donante hasta la identificación de la población receptora, la cual será beneficiaria con los resultados en el proyecto.

En el documento se referencian artículos de la revista del PMI en donde se menciona la gestión de proyectos para el desarrollo en África, el cual plantea 4 situaciones en las que los interesados y el proyecto pueden caer, que posteriormente conducirán al fracaso de un proyecto, suscitando recomendaciones a la gestión de los proyectos en esa región y relacionando planteamientos para la gestión de proyectos (Ika, 2012).

Planificar el involucramiento de los interesados, Este pilar sintetiza los datos suministrados en cada uno de los artículos que permitan hacer una clara descripción o aproximación a la planificación de estrategias para la participación de los actores interesados, teniendo en cuenta sus grados de influencia, necesidades e intereses frente al proyecto.

En el artículo de Withers et al. (2019), la planificación del involucramiento de los interesados se evidencia al establecer una metodología de análisis entre distintas universidades y organizaciones no gubernamentales mediante la realización de un taller, con este método se busca el consenso de expertos frente a recomendaciones y propuestas a futuro en el marco de la enseñanza en áreas de la salud por parte de las instituciones participantes, contemplando además el análisis de los resultados previos de una revisión de la literatura dentro de la temática de la salud pública y las necesidades de los interesados. En esta planificación se cuenta con la participación de organizaciones de al menos 11 economías diferentes, conformadas por Australia, China, Taiwán, Hong Kong, Indonesia, Japón, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Tailandia y Estados Unidos.

En el estudio realizado por Romero-Brito et al. (2016), la estructuración es un componente importante dentro de la planificación de la gestión de interesados, al relacionar de una manera detallada las acciones compromiso de cada uno de los actores, contextualizando el papel y las acciones realizadas por los mismos dentro de los proyectos. El documento establece que las diferentes ONG participan con diferentes roles, dependiendo de sus perfiles, objetivos y experiencia y según las características de cada proyecto, es decir, la planificación de la gestión de interesados no necesariamente se realiza de la misma manera para todos los proyectos, sino que se presenta una adaptación y articulación con de las necesidades locales y estructurales de cada caso.

En la investigación desarrollada por Kanakoudis et al. (2017), los proyectos de cooperación internacional requieren de una planificación del involucramiento de los interesados para lograr el cumplimiento de las metas establecidas, considerando un desafío la articulación de diferentes entidades tanto privadas como estatales para el desarrollo de las estrategias

propuestas. En el documento se establece la necesidad de un plan de suministro de agua potable de forma sostenible acorde a la demanda, la calidad y la disponibilidad del recurso hídrico de las poblaciones circundantes al mar Adriático y en coherencia con las políticas nacionales y europeas. Además, se resalta la importancia que tiene dentro del proceso de planificación la transferencia de conocimientos técnicos, el desarrollo de una plataforma regional entre las partes interesadas y el intercambio de experiencias para el logro de los objetivos del proyecto.

En el artículo de revisión de Kamrul y Sanjoy (2018), la planificación inadecuada y el constante cambio del alcance de los proyectos son problemáticas para el desarrollo de proyectos de cooperación internacional en países en vía de desarrollo. En el documento se establece la necesidad de una buena planificación del involucramiento de los actores, buscando siempre disminuir los cambios en el diseño del proyecto en etapas posteriores a la planificación del mismo. Se considera relevante definir un plan de adquisiciones ligado a una fuerza laboral competente, no obstante, en ocasiones este proceso queda en manos de organismos estatales que no cuentan con la capacidad institucional para cumplir la planificación establecida dentro de las estrategias de los proyectos, por lo que se generan retrasos dentro de la ejecución, y en consecuencia, retrasos en el cumplimiento de los objetivos generales.

El artículo de Thorisson et al. (2016), analiza la participación de las partes interesadas dentro del proyecto del sector eléctrico en Afganistán desde la perspectiva de la resiliencia de los organismos participantes y de la comunidad en general. En el documento se menciona la importancia de atender a los grupos sociales que influyen en el cumplimiento de los objetivos establecidos y de una buena planificación de las actividades a desarrollar y los mecanismos para enfrentar aquellas situaciones estresantes que limitan la articulación de los esfuerzos en la ejecución de un proyecto, identificando que una de las principales dificultades es establecer

conjuntos de criterios adecuados dentro de las partes interesadas, los cuales deben ser suficientemente generales para cubrir la amplitud de los múltiples objetivos y al mismo suficientemente específicos para proporcionar un detalle a cada uno de los interesados.

El documento de Kemppainen et al. (2012) en el cual se abordan proyectos de tecnologías de la información en países en vías de desarrollo, señala que la planificación de los involucrados está directamente vinculada al proceso de identificación de riesgos en proyectos de cooperación internacional, estableciendo la necesidad de analizar características del trabajo a desarrollar dentro del contexto de los países beneficiar que incluyen factores como la burocracia, los procesos aduaneros, los temas logísticos, la economía local, la corrupción, la política, entre otros factores. Todo lo anterior haciendo alusión a que es muy probable que un proyecto fracase si los usuarios finales no sienten propiedad ni aceptación sobre el proyecto, por lo tanto, todos los proyectos de desarrollo deben tener un diseño de planificación acorde al entorno local y al enfoque de las metas.

El artículo de McDowell y Drechsler (2018) menciona dentro de su análisis una serie de situaciones difíciles que se afrontaron dentro de un proyecto de tecnologías de la información, sugiriendo la necesidad de establecer de una manera adecuada la planificación del involucramiento de interesados dentro del proyecto. En el caso de estudio se llevaron a cabo una serie de reuniones que permitieron superar las situaciones adversas que se presentaron, relacionando la necesidad de realizar adaptaciones durante la ejecución del proyecto al utilizar metodologías ágiles para su desarrollo. Estas permiten realizar ajustes a la planificación inicial teniendo en cuenta las necesidades finales de los usuarios, inconvenientes en la financiación y situaciones inesperadas dentro la ejecución del proyecto, lo que acentúa la importancia de que los interesados se encuentren abiertos a buscar mecanismos y soluciones de adaptación.

En el artículo de Ika y Donnelly (2016) se señala que los proyectos de desarrollo internacional presentan características, objetivos y formas de organización únicos, requiriendo diferentes enfoques dentro de los procesos de gestión financiera, acceso a la información, establecimiento de los lineamientos políticos y planificación de la gestión de los interesados. El estudio realizado se encuentra enfocado en el éxito de los proyectos y establece la gestión de los interesados como un factor clave dentro de los objetivos específicos, la articulación de los actores y el involucramiento de los patrocinadores en los proyectos, condiciones necesarias para definir dentro de la planificación y para alcanzar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

Gestionar el involucramiento de los interesados, Este pilar sintetiza los datos suministrados en cada uno de los artículos que permitan hacer una clara descripción o aproximación de la participación y contribuciones de los actores al proyecto conforme a la estrategia de gestión de interesados diseñada para la prevención de incidentes y el satisfactorio cumplimiento de los objetivos.

El estudio realizado por Withers et al. (2019) plantea la gestión del involucramiento de los interesados en distintas fases dentro del contexto de patrones de enfermedades globales, competencias culturales, condiciones gubernamentales, la ética profesional, entre otros, reconociendo que muchas de las competencias se adquieren por los profesionales del área de la salud por fuera del aula, al tener contacto con la comunidad y vivir las experiencias de su profesión. Se recalca la importancia de que los gobiernos y las instituciones privadas se involucren en la gestión de los criterios de acreditación y certificación de todos los profesionales de la salud mundial a través de programas que permitan la gestión adecuada de los interesados, buscando ofrecer oportunidades profesionales en el sector salud.

En el artículo de investigación de Romero-Brito et al. (2016) se plantea la gestión del involucramiento de los interesados desde diferentes criterios económicos, ambientales y socioculturales, considerando relevante el papel de las ONG en el ecoturismo desarrollado en más de 70 países y mencionando la necesidad de realizar una adecuada gestión de los actores involucrados con el fin de lograr el éxito de los proyectos, ya que en algunos de los casos analizados los proyectos se han visto limitados en sus resultados debido a la falta de gestión de los patrocinadores y de las mismas comunidades locales ante problemáticas gubernamentales de las zonas protegidas. En la investigación se detectaron sesgos en la información de los proyectos de ecoturismo, en donde algunas ONG relacionan la información únicamente de los proyectos particularmente exitosos.

En el artículo de Kanakoudis et al. (2017) el plan de comunicaciones es un componente importante dentro de la gestión del involucramiento de los actores, todo esto basado en el éxito que ha tenido la comunicación, difusión y análisis de resultados dentro del proyecto de gestión del recurso hídrico en la región del Adriático. En el proyecto se han utilizado varias herramientas y técnicas con el objetivo de sustentar el proyecto y la cooperación entre las partes interesadas entre las que se cuenta una plataforma web de carácter innovador mediante la cual se comparten las lecciones aprendidas y buenas prácticas como una estrategia de gestión entre las partes interesadas o participantes, constituidos por 17 instituciones de 8 países que integran a las comunidades locales de residentes, instituciones públicas como hospitales y escuelas, e incluso a los turistas, que son fuente desarrollo de la economía local.

En el documento de Kamrul y Sanjoy (2018), que investiga los desafíos críticos de adquisiciones en proyectos de desarrollo internacional en Bangladesh, se plantean antecedentes contextuales en torno a la necesidad de gestionar adecuadamente el involucramiento de los

interesados en el desarrollo de los proyectos en esa región y se identifican dificultades relacionadas a los procedimientos burocráticos, los múltiples niveles de aprobación, la falta de comunicación entre los profesionales involucrados para la ejecución de los proyectos y la intervención de organismos gubernamentales que presentan falta de capacidad para atender las necesidades de la ejecución de cada proyecto. Frente a esto último se considera importante analizar a fondo la contratación pública para la ejecución de este tipo de proyectos.

El artículo de Thorisson et al. (2016) plantea una base de discusión y entendimiento entre agencias, donantes, contratistas, bancos, entre otros actores involucrados en el sector de desarrollo energético en Afganistán, suscitando la necesidad de establecer mecanismos de planificación y gestión para la toma de decisiones. La investigación toma como fundamento conceptual la temática la resiliencia en la realización de actividades esenciales para la construcción, operación y mantenimiento exitoso de una red eléctrica nacional, mencionando la gestión desde la inclusión de las partes interesadas, empresas de servicios públicos y los organismos gubernamentales para analizar de una manera comparativa los resultados de los proyectos desde la perspectiva de su éxito. También se hace énfasis en la necesidad de gestionar información útil que en ocasiones no es revelada por las agencias involucradas, que permitiría un desarrollo de las actividades según las estrategias planteadas al inicio de los proyectos.

Desde la perspectiva de los proyectos de la tecnología de la información abordados por el artículo Kemppainen et al. (2012), la comprensión de los problemas potenciales dentro de la gestión del involucramiento de los interesados, son desafíos que deben asumir los líderes de los proyectos dentro del contexto sociocultural, económico, geográfico, ambiental, político y técnico específico. En la investigación se señala la necesidad de utilizar herramientas para la identificación de riesgos que contribuyan a los profesionales que trabajan en entornos

desconocidos, como una plataforma para gestionar la participación, flexibilizar los modelos de gestión y garantizar la sostenibilidad técnica y financiera de los proyectos.

El estudio del caso McDowell y Drechsler (2018), en el cual se utilizan las tecnologías de la información como soporte para la ejecución de proyectos de cooperación internacional, se plantea la necesidad de identificar alternativas de acción claras para los líderes de los proyectos, revelando la necesidad de analizar a profundidad los pros y los contras de cada alternativa antes de la toma de decisiones. Al utilizar metodologías adaptativas en los proyectos, es relevante consolidar de una manera rápida y clara la información para la toma de decisiones, involucrando y compartiendo oportunamente los datos para evitar inconvenientes con los intereses de cada uno de los actores involucrados, que en ocasiones no están acostumbrados a trabajar con este tipo de planificación.

La gestión del involucramiento de los interesados en el artículo de Ika y Donnelly (2016), parte de la realización de encuestas a los participantes de 4 proyectos de cooperación internacional con el fin de identificar los factores de éxito durante su desarrollo. Durante este proceso se hace énfasis en la participación y el diálogo de los actores, así como en los mecanismos aplicados para el cumplimiento de las actividades, entre los que se incluyen talleres de intercambio de conocimiento y reuniones periódicas para discutir los avances y los retos durante la ejecución del proyecto. Dentro de los criterios de la gestión de cada uno de los proyectos se analizó la colaboración, la alineación, la adaptación y el establecimiento de metas alcanzables que contribuyeran al cumplimiento de los objetivos generales, buscando motivar y proporcionar orientación de una manera oportuna a los líderes de proyecto.

Monitorear el involucramiento de los interesados, Este pilar sintetiza los datos suministrados en cada uno de los artículos que permitan hacer una clara descripción o

aproximación de los mecanismos de seguimiento y acciones de mejora de la estrategia de gestión de interesados implementada con los diferentes actores a favor de optimizar las relaciones y obtener respuestas satisfactorias.

En el artículo de Withers et al. (2019) monitorear el involucramiento de los interesados se plantea mediante la delimitación de métodos de medición y evaluación del éxito de los estudiantes en el cumplimiento de las competencias básicas en los programas de educación y capacitación para la salud global. Se destaca que si bien se utilizan métodos para examinar a los estudiantes en las distintas instituciones, los mismos estudiantes y actores interesados dentro del sector global de la salud deben realizar autoevaluaciones que les permitan participar de una manera dinámica en consensos con pares académicos con el fin de demostrar las competencias, el progreso y el éxito de su profesión desde perspectivas de la relación interpersonal, la competencia cultural y otras habilidades para el desarrollo profesional.

En el estudio de Romero-Brito et al. (2016) se considera relevante la identificación de los actores, los procesos de toma de decisiones, la planificación y las estrategias de gestión, sugiriendo integrar estos componentes para el desarrollo de una visión global de todos los países fuente de desarrollo del ecoturismo y combinando marcos sociales, políticos y gubernamentales para el resultado de los proyectos. En todo este proceso se enfatiza la importancia de la evaluación de los resultados, la gestión de los interesados y el análisis de los factores de éxito, como elementos de constante monitoreo en las iniciativas que cuentan con el involucramiento de las ONG, lo que permitirá reducir las barreras de participación del sector privado.

En el artículo de Kanakoudis et al. (2017) se plantea el desarrollo de metodologías que permitan la participación de los actores y la consolidación de la información para la toma de decisiones del proyecto mediante el desarrollo de una base de datos que proporcione

información sobre la calidad del agua, el caudal y los efectos del recurso hídrico con el fin de evaluar los niveles de vulnerabilidad y la sostenibilidad del agua potable a largo plazo. Así mismo, se integran actividades regionalizadas en áreas piloto con características ambientales y socioeconómicas similares, que se relacionan a través de la plataforma web del proyecto, encargada de difundir los datos a las partes interesadas y el público en general, con esto se busca generar una cultura de sostenibilidad y herramientas importantes para la gestión del recurso hídrico, priorizando el cambio constante de las características ambientales de la región.

En el artículo de Kamrul y Sanjoy (2018) la eficiencia y la eficacia son componentes clave dentro de la gestión de proyectos de cooperación internacional. En la investigación se considera la integración de las instituciones y organismos estatales como uno de los desafíos de los proyectos en Bangladesh, en los que se debe plantear una estructura para monitorear la participación de los actores frente a la problemática de las adquisiciones. Frente a la no convergencia de los objetivos en las diferentes partes interesadas del proyecto, se sugiere deben existir normas y reglamentos compatibles entre los organismos donantes y las instituciones gubernamentales en este país.

En el documento de Thorisson et al. (2016) se presentan métodos de monitoreo de los involucrados desde la base de la gestión de riesgos en iniciativas del sector de desarrollo energético en Afganistán, los cuales están direccionados a informar a las partes interesadas los factores estresantes más representativos y el grado de resistencia de los proyectos. En la investigación se presenta la necesidad de establecer metodologías de constante uso que tengan en cuenta proyectos anteriores y que permitan que este conocimiento se transfiera a las nuevas iniciativas, teniendo en cuenta las situaciones de seguridad, política, economía y demografía.

Asimismo, este conocimiento debe ser transferido a otros sectores de infraestructura como el transporte, las comunicaciones, el manejo de emergencias y la gestión de los recursos hídricos.

El documento Kemppainen et al. (2012) plantea la necesidad de monitorear la participación de los profesionales en los proyectos de tecnología de la información partiendo de la herramienta de identificación de riesgos, la cual se centra únicamente en la identificación y quizás no es utilizada como una herramienta de gestión de proyectos. En la investigación se hace referencia a la necesidad de definir indicadores cuantitativamente medibles que describan continuamente el progreso de los proyectos hacia sus metas de desarrollo, así como de establecer indicadores cualitativos que describan los impactos del proyecto en las metas de desarrollo. El planteamiento de los indicadores debe basarse en información previa contemplada en la etapa de diseño, pero también en problemáticas y planteamiento de soluciones que puedan ser compartidas con la comunidad general interesada en la cooperación internacional para el desarrollo.

El artículo de investigación propuesto por McDowell y Drechsler (2018) alinea la gestión del presupuesto de los proyectos de cooperación internacional con el monitoreo de la gestión de los involucrados, sus actividades y sus intereses, ya que este monitoreo se considera una estrategia de los líderes de los proyectos para lograr el cumplimiento de los cronogramas y la desviación de situaciones que incluyan la reducción de presupuesto para las actividades previamente planificadas. La integración de diferentes actores facilita la búsqueda de soluciones más adecuadas y oportunas, teniendo en cuenta que los modelos desarrollo de software requiere de toma de decisiones rápidas, en donde la escalabilidad y la buena comunicación son muy importantes para que un proyecto de este tipo avance.

El artículo Ika y Donnelly (2016) plantea, a través de los proyectos analizados, la importancia del trabajo en equipo como un medio de integración del proyecto que facilita monitorear el involucramiento de los interesados y que las necesidades de estos se satisfagan oportunamente dentro del contexto del objetivo general del proyecto. En la investigación se señala que los proyectos mantuvieron la adaptabilidad frente a las circunstancias cambiantes que se presentaron a través de mecanismos de seguimiento y apoyo entre los participantes. Además, se define la gestión de interesados como un propósito importante dentro de la labor de los líderes de proyectos, haciendo contribuciones importantes al destacar la relevancia del éxito estructural, institucional y de gestión, así como la supervisión y el seguimiento de los involucrados.

En la siguiente matriz se sintetizan los datos generales de los documentos priorizados.

Tabla 13. Documentos priorizados en la revisión de literatura

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
Withers et al, (2019). Establishing competencies for a global health workforce: Recommendations from the association of pacific rim universities.	English	Article	Scopus	El artículo hace referencia al establecimien to de competencias de la fuerza laboral del área de la salud desde una perspectiva global, el cual	El documento menciona que se tiene claridad de los interesados de los consensos realizados por la asociación, buscando siempre un mejor bienestar alrededor de la fuerza laboral del área de la salud, siendo un Pilar	Se describe un marco de 8 dominios generales de la salud global con 13 competencias, orientados en 3 amplios dominios que son el fortalecimiento de capacidades, gestión del programa y el análisis estratégico. Enfatizando que los	La gestión se plantea desde las instituciones académicas, quienes desempeñan un papel importante en la preparación de la fuerza laboral de la salud mundial, partiendo del uso de un modelo basado en	La asociación reconoce que es un desafío la implementación de las competencias por parte de las instituciones, por lo tanto, se plantea como estrategia el seguimiento y acompañamiento de cada una de las universidades para

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				parte de un consenso de la asociación de universidades de la Cuenca del Pacífico, que corresponde a un consorcio internacional sin fines de lucro de 50 universidades	importante la formación de los estudiantes en el sector, desarrollando los consensos de la problemática a su alrededor, buscando un futuro mejor de los involucrados.	programas deberían incorporar tecnologías que ya se encuentran disponibles en el siglo XXI, facilitando la comunicación, las innovaciones y las oportunidades en el sector.	competencias para oportunidades educativas y de capacitación que puede ayudar a orientar a las instituciones académicas sobre cómo preparar mejor a la próxima generación de profesionales.	lograr el objetivo al crear nuevos programas de salud o revisar los actuales programas que se ofrecen en cada una de las instituciones.

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				dedicadas a la investigación, que representan a 16 economías del mundo, 120000 profesores y aproximadamente dos millones de estudiantes. El programa de salud				

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				global facilita el intercambio de información, conocimiento s y experiencias de las universidades miembro, a través de un taller con 30 profesores,				

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				administradores del sector salud, estudiantes y trabajadores que representan distintas zonas del mundo.				

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
Romero-Brito et al, (2016). NGO partnerships in using ecotourism for conservation: Systematic review and meta-analysis	English	Article	Scopus	El artículo hace referencia al análisis de 214 casos alrededor del mundo en donde organizaciones no gubernamentales ONG han utilizado al ecoturismo	El documento analiza la relación entre las partes interesadas, las cuales suelen ser complejas y los acuerdos de asociación influyen en la gobernanza, la gestión y los resultados de los proyectos. De la misma manera Las ONG utilizan	La revisión sistemática arroja una categorización estructural de las ONG, su papel en el entorno de la conservación y sus acciones con el número de casos a nivel mundial, estableciendo de alguna manera la planificación entre las partes interesadas	El documento menciona la gestión de los interesados a partir de los criterios económico, ambiental y sociocultural, para definir el impacto positivo o negativo en cada uno de estos entornos, en dónde se encuentra la generación de	Se menciona que la proporción de proyectos exitosos es mayor para las ONG que trabajan de forma individual, que para aquellas que trabajan en colaboración con otras ONG o instituciones gubernamentales. Así mismo plantea la necesidad de combinar parámetros y criterios

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				como mecanismo de conservación. Los proyectos analizados se encuentran la mayoría en América Latina y hacen referencia a áreas protegidas	diferentes enfoques y estrategias para obtener resultados ante las problemáticas que giran en torno al alivio de la pobreza, el desarrollo, la conservación, a la equidad y el papel de las instituciones, que tienen influencia	para el desarrollo de los proyectos y la participación de los diferentes actores. Planteando el esfuerzo que realizan cada una de estas organizaciones por lograr la conservación de los recursos naturales en las zonas de influencia en que se han desarrollado los	empleo, la diversificación de la economía, el mejoramiento de la calidad de vida y el impacto ambiental de la región.	con el fin de desarrollar métricas ampliamente aplicables vamos factores globales, nacionales, locales e internos en cada organización, con el fin de monitorear la gestión de los interesados y los resultados a largo plazo de los proyectos de ecoturismo que

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				que requieren de su conservación. Encontrando factores en donde Las ONG desarrollan empresas de ecoturismo, sus procesos y estrategias, con distintas fuentes de	directa en las comunidades locales y las necesidades de conservación.	proyectos de ecoturismo.		involucran a organizaciones no gubernamentales.

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				financiación en diferentes zonas geográficas.				
Kanakoudis et al, (2017). Policy recommendation for drinking water supply	English	Article	Scopus	El documento hace referencia al desarrollo de un proyecto de cooperación	El proyecto identifica claramente a los países actores durante diferentes épocas de la historia que han	Se plantean acciones piloto para mitigar el deterioro de la calidad de agua, así como el envejecimiento de la infraestructura que	El proyecto plantea la integración de una metodología eficaz basada en el cálculo de costos respecto a las políticas existentes	Se plantea una cooperación efectiva de partes interesadas y expertos en diferentes categorías de un nivel superior con gran conocimiento en los

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
cross-border networking in the Adriatic region				internacional en el mar Adriático, en donde se involucra diferentes actores con el fin de lograr el suministro de agua potable en la región, así como la implementaci	trabajado por el desarrollo del mar adriático de una manera sostenible, en donde los interesados son todos los países que se encuentran alrededor en donde encontramos a Italia, que Eslovenia, Croacia, Bosnia y Herzegovina,	son problemas desafiantes para la región. Se plantea de una manera detallada el plan de acción para cada uno de los actores, con sus responsabilidades frente a la problemática objeto del proyecto. La gestión se detalla a través de las instituciones de cada	y tamaño de la población según su ubicación. De esta manera se articula el involucramiento de los interesados en busca de una solución sostenible desde el punto de vista financiero y la protección de los actuales recursos hídricos, sin detallar la gestión a	recursos hídricos, que contribuye a monitorear el éxito del proyecto con los 8 países ubicados en la región del adriático, siendo un factor crítico para el futuro de la gestión y un compromiso entre los actores de llegar a unos resultados sostenibles en el tiempo.

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				ón de métodos y tecnologías como prueba para estimular el intercambio de conocimiento s técnicos y una red de suministro de agua potable en esa región.	Montenegro, Serbia, Albania Y Grecia. El documento relaciona una serie de análisis referente al uso del agua, precipitaciones, aumento de la temperatura, entre otros factores.	uno de los países involucrados, teniendo en cuenta los factores específicos que afectan los recursos hídricos de la región.	desarrollar por parte de cada uno de los actores.	

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
Kamrul y Sanjoy, (2018). Procurement Issues in Donor-Funded International Development Projects	English	Article	Scopus	El documento hace referencia al estudio que investiga los desafíos críticos en las adquisiciones en proyectos de desarrollo internacional en Bangladesh, partiendo de	El estudio se concentra la participación de las instituciones gubernamentales y semi-gubernamentales, así como de los donantes de los proyectos materia de análisis, quienes responden a los desafíos en los procesos de	El documento menciona que los cambios frecuentes en el diseño de los proyectos afectan notablemente el involucramiento de los interesados y la gestión de adquisiciones, así como el aporte de estos durante el proyecto. Relacionando sesgos	Se realiza un estudio de caso partiendo de encuestas de las partes interesadas principales, mencionando un resumen de la experiencia y resultados de encuesta a los involucrados, considerando un desafío la gestión	Se plantea la necesidad de monitorear a las partes interesadas durante el desarrollo del proyecto, con el fin de obtener mejores resultados de éxito, partiendo de una organización en el proceso de las adquisiciones, buscando facilitar la gestión de los

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				la revisión sistemática de la literatura con el fin de encontrar información de clasificación y posterior análisis frente a la financiación y la gestión de los	adquisición, legislación y regulaciones en el país, considerando los procesos complejos para las transacciones por parte de los patrocinadores.	en el desarrollo de los planes de adquisiciones previamente establecidos al mencionar conflictos de intereses y a está corrupción durante los procesos licitatorios.	de interesados desde la perspectiva de las adquisiciones.	patrocinadores, dando prioridad a una buena planificación de los diferentes participantes, sus expectativas, considerando un desafío crítico atender en la región.

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				proyectos, desde la perspectiva de la interferencia de la burocracia gubernamenta l frente a las adquisiciones de los proyectos, siendo un desafío				

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				crítico en la capacidad de gestión.				
Thorisson et al, (2016). Resilience Analytics with Application to Power Grid of a	English	Article	Scopus	El documento analiza el desarrollo de proyectos realizados en Afganistán por inversiones	El análisis se plantea desde un marco para identificar los factores de stress que hacen parte de las inversiones de infraestructura en	La planificación se menciona para identificar iniciativas en competencia en el sector de la energía, evaluar la influencia de una variedad de factores críticos en	Se menciona la gestión de los interesados desde las iniciativas del plan de capacidad que incluyen tanto estructuras físicas como de líneas de	Se propone el análisis de resiliencia como un complemento al análisis de riesgo de los proyectos y la gestión de los interesados, en donde se plantea la necesidad

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
Developing Region				significativas entre organizaciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales internacionales, desde la perspectiva de la gestión	los países en desarrollo, en ocasiones provocados por las acciones de las partes interesadas, en dónde se encuentra por ejemplo la mala gestión de los fondos e inclusive desastres naturales o inconvenientes industriales.	la priorización de las iniciativas y evaluar los resultados desde el contexto del éxito. Se tienen en cuenta factores como el debilitamiento de la economía junto con el aumento de los problemas de seguridad, la incertidumbre política y la corrupción en la	transmisión energética, subestaciones y unidades de generación de energía, que hacen parte de la estrategia Nacional de Desarrollo de Afganistán en donde se involucran diferentes actores nacionales e	de recopilación y análisis de datos, con el fin de clasificar los problemas que son potencialmente importantes, mediante la construcción de un prototipo de toma de decisiones ante factores críticos.

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				de riesgos y las condiciones de resiliencia durante la planificación y ejecución. El documento concluye con recomendaciones para el monitoreo de riesgos y la gestión de	Enfocando el análisis de resiliencia a la priorización de iniciativas en el sector eléctrico en Afganistán.	recaudación de los impuestos, factores que afecta la gestión de los interesados en los diferentes proyectos.	internacionales que tienen interés estratégico en el desarrollo del país.	

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				riesgos a lo largo del ciclo de vida y la posibilidad de expansión.				

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
Kemppainen et al, (2012). Risk identification tool for ICT in international development co-operation projects	English	Article	Scopus	El documento hace referencia a una herramienta de identificación de riesgos que tiene como objetivo ayudar a los profesionales y	El artículo se centra en el planteamiento de los riesgos a los que se encuentran expuestos de una forma general los involucrados en un proyecto de la tecnología de la información, en donde se mencionan a los colaboradores, a	El documento menciona el involucramiento de los interesados desde la perspectiva de la gestión de riesgos en un proyecto, teniendo en cuenta los diferentes en focos de los Marcos que se analizaron en el desarrollo de la guía, proporcionando una	La herramienta suministrada plantea de una forma importante la gestión del involucramiento de los interesados en un proyecto TIC, sin embargo, la herramienta de identificación de riesgos se centra únicamente en la identificación de	La investigación fue financiada por becas de la Academia de Finlandia, que buscan el largo plazo monitorear el uso de la herramienta proporcionada de una manera adecuada, buscando contribuir en el bienestar de los colaboradores e instituciones que hacen parte de los

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				organizaciones que laboran en la tecnología de la información, siendo un desafío en los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. Mencionando	las instituciones y el contexto social en general en donde se desarrolla el proyecto. Teniendo claridad de los interesados de una forma general dentro del contexto del desarrollo de un proyecto bajo esas características, es decir no se detalla	herramienta de identificación de riesgos para los profesionales que trabajarán en un proyecto relacionado con las tecnologías de la información en donde se contemplan características institucionales, educativas, socioculturales,	riesgos y no es una herramienta de gestión de proyectos en general, qué es un insumo importante para la gestión de proyectos de cooperación internacional que tienen su enfoque en el desarrollo de tecnologías de la información.	proyectos TIC, siendo importante en los desafíos a los que se enfrentan para llevar de una manera exitosa el logro de los objetivos planteados ante los riesgos existentes.

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				que la herramienta no reemplaza los Marcos o software de gestión de proyectos, pero que puede ser una guía para la preparación de profesionales ante posibles	la información específica de actor por actor, teniendo en cuenta que es la propuesta de una herramienta de uso general.	ambientales y técnicas.		

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				amenazas que se originan en un contexto de proyecto desconocido.				

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
McDowell y Drechsler, (2018). Tough choices for an agile open source international development project: the Libre LAS Case	English	Article	Scopus	El documento hace referencia a un proyecto denominado LAS, que van en línea de los objetivos estratégicos de la FAO, el cual se analiza en su etapa inicial que hace uso	El estudio del caso menciona algunos de los actores involucrados en el desarrollo del proyecto de software, pero no se menciona en detalle a cada uno de los interesados del proyecto, debido a que se hace mención es de algunas situaciones	El documento describe algunas situaciones en la planificación del involucramiento de los interesados que hacen parte del proyecto, el cual utilizó la metodología es SCRUM para su gestión. Lastimosamente no relaciona un plan	El artículo hace referencia a diferentes momentos en los que se resolvieron situaciones entre el contratista de la FAO y el coordinador del proyecto LAS, mencionando algunas recomendaciones hacia el futuro en	Teniendo en cuenta que el proyecto se desarrolló a través de SCRUM, en donde constantemente se monitorea la gestión de los interesados para obtener los objetivos planteados, se cumple con lo recomendado para el desarrollo de este tipo de proyectos. Sin embargo, el documento en su

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				de metodologías ágiles para el registro de información, con una gestión de proyectos SCRUM. Los objetivos del proyecto eran contribuir a eliminar el hambre, a la	durante el proyecto en su etapa inicial, diferentes problemáticas que se resolvieron a lo largo de su implementación, así como el resultado de diferentes experiencias alrededor del proyecto al cual pertenecía el	detallado de los actores, así como su involucramiento en el desarrollo del proyecto, encontrando algunos apartes de algunas situaciones en donde se resolvieron diferentes problemáticas.	torno a los errores típicos de la gestión de proyectos de metodologías ágiles, buscando proporcionar un insumo como guía, partiendo de diferentes suposiciones.	análisis del caso no es lo suficientemente detallado en la forma en que se desarrolló este Pilar de la gestión de interesados durante el proyecto.

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				seguridad alimentaria como el desarrollo de la agricultura de una forma sostenible, a reducir la pobreza, habilitar sistemas agrícolas inclusivos y aumentar la	desarrollo del software.			

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				resiliencia de la población, entre otros factores establecidos como estratégicos de la FAO.				

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
Ika y Donnelly, (2016). Success conditions for international development capacity building projects	English	Article	Scopus	Consiste en un estudio comparativo de los fracasos y éxitos de 4 proyectos de infraestructura desarrollados en Ghana, Indonesia, Sri Lanka and Vietnam,	Se mencionan 8 partes interesadas diferentes en los proyectos financiados por el Banco Mundial: el director del proyecto, el supervisor del proyecto en el Banco Mundial, el supervisor nacional del país receptor, un comité	Los encuestados describieron la aplicación de mecanismos de participación, regulares para impulsar el compromiso de una variedad de partes interesadas. Las actividades como giras de estudio, jornadas de puertas abiertas, talleres de	La participación y la propiedad de los proyectos por parte de las partes interesadas del proyecto, muestra la importancia no solo de un líder de proyecto comprometido, sino de múltiples líderes de proyecto comprometidos, todos jugando un	Se plantea una capacitación al personal local para mejorar la prestación de un servicio, mejorar la gestión de residuos, recursos hídricos, así como procesos organizativos internos para mejorar la gestión financiera, el acceso a la información, la recopilación de datos más eficiente y el

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				financiados por una agencia donante e implementados por una organización ejecutora, limitada por su enfoque temático. Las muestras de casos fueron todos	directivo, subcontratistas, proveedores de bienes y servicios, beneficiarios, y la población en general.	intercambio de conocimientos y reuniones periódicas de control con alcaldes y/o líderes comunitarios se consideraron formas efectivas de recordar a las partes interesadas el progreso y el valor del proyecto. Los encuestados mencionaron como	papel único en el éxito del proyecto. En los cuatro proyectos estudiados, la participación de líderes políticos, líderes beneficiarios, líderes comunitarios, expertos técnicos canadienses, otras partes interesadas	fortalecimiento de reformas políticas. Existe una variedad de proyectos de creación de capacidad y enfoques de gestión de proyectos. Si bien la mayoría de los proyectos de desarrollo convencionales se basan en capacitación y talleres, asesoramiento técnico

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Documento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				proyectos de desarrollo de capacidades del gobierno local y es probable que no todas las condiciones se apliquen en diferentes contextos temáticos u organizacionales, según lo		indicador la capacidad de los beneficiarios para demostrar el valor de sus proyectos a la comunidad, los ayuntamientos, las universidades, los niveles superiores de gobierno y los donantes.	(es decir, asociaciones o instituciones académicas), así como personal de gestión de proyectos, creó una gran cantidad de recursos que trabajan hacia resultados comunes.	centrado en sistemas de procedimientos específicos, apoyo a la gestión de proyectos y al trabajo en equipo, los más avanzados se centran en métodos más intensivos de participación y diálogo de múltiples partes interesadas.

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				mencionado. La investigación se centró en los proyectos más exitosos versus los menos exitosos, no en los proyectos exitosos versus los proyectos				

Referencia del Documento	idioma del documento original	Tipo de Docu mento	Fuente	Síntesis del proyecto	Descripción general de la gestión de interesados del proyecto			
					Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar el involucramiento de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados
				fallidos, ideal para evitar cualquier sesgo de éxito (2016, p. 61).				

Nota: elaboración propia

2.5 Selección del caso de estudio

Los resultados de la revisión documental ofrecen un panorama del diseño de la gestión de interesados de un amplio número de proyectos, presentando en la mayoría de los casos datos relevantes para el análisis, sin embargo, para la constitución de la muestra de estudio y el cumplimiento del segundo objetivo específico de proponer un modelo de gestión de interesados según los lineamientos del PMI, fue necesario realizar la búsqueda de los documentos originales de los proyectos estudiados en cada artículo.

Fue así como, luego de una revisión de las fuentes y referencias de los 8 artículos consultados, se logró acceder a uno de los proyectos que derivan del trabajo de investigación de Romero et al. (2016), el cual hace un análisis de 214 proyectos de cooperación internacional que trabajan el ecoturismo como fuente de conservación del medio ambiente y desarrollo económico, mencionando los países en los cuales se han desarrollado los proyectos y sintetizado los datos en la tabla S4 del artículo alojado en la base de datos Scopus. La búsqueda dio como resultado el documento original del proyecto denominado “Promoviendo el ecoturismo para fortalecer la sostenibilidad financiera del sistema guatemalteco de áreas protegidas (SIGAP)”, propuesto por el consejo nacional de áreas protegidas –CONAP- y el programa de las naciones unidas para el desarrollo – PNUD- en Guatemala entre los años 2010 y 2014.

Se consideró la pertinencia de la muestra de estudio estimando los datos ofrecidos por el informe sobre desarrollo humano del programa de las naciones unidas para el desarrollo –PNUD- (2019), donde se indica que en el año 2018 Guatemala obtuvo un índice de desarrollo humano –IDH- de 0.651, ocupando la posición 126 de 187 naciones del mundo. Este factor lo hace uno de los países que ha recibido mayor cooperación en

américa latina junto a países como Haití, Colombia, Nicaragua, Bolivia, Honduras y El Salvador (RedEAmérica, 2016, p. 5).

Con apoyo de la cooperación internacional, Guatemala viene desarrollando proyectos de conservación y convenios constitutivos que han sido relevantes para el desarrollo económico y sostenible en alineación con los objetivos del instituto guatemalteco de turismo –INGUAT-, orientados a:

La promoción de los mecanismos necesarios para ejecutar programas de turismo sostenible, con orientación cultural y natural entre los países de la región, así como la orientación al desarrollo económico y social de la misma. También destaca el desarrollo de un producto turístico esencialmente autóctono que al generar beneficios económicos, preserve y mantenga las características sociales, culturales y psicológicas de las comunidades de la región y también la inclusión del concepto de turismo sostenible dentro de los programas de formación y capacitación del personal técnico y profesional del sector turístico de la región. (Del Valle, 2015, p. 11).

A continuación, se presenta la descripción del caso de estudio y el modelo de la estrategia de gestión de interesados en el proyecto identificado.

3. Análisis de caso

3.1 Descripción del caso de estudio

El proyecto “Promoviendo el ecoturismo para fortalecer la sostenibilidad financiera del sistema guatemalteco de áreas protegidas -SIGAP” (CONAP, 2010), propuesto por el consejo nacional de áreas protegidas –CONAP- como entidad ejecutora y el programa de las naciones unidas para el desarrollo –PNUD- como socio responsable de la implementación, busca fortalecer la sostenibilidad financiera en 7 áreas protegidas

del altiplano occidental de Guatemala a partir de la gestión de un turismo ecológico que se alinee con los objetivos de conservación de biodiversidad nacionales. Para el desarrollo de las iniciativas se plantea la asociatividad entre el gobierno, el sector privado, las municipalidades y las comunidades asentadas en las áreas protegidas, así como la conectividad de los pequeños bosques o áreas protegidas existentes a través de la creación de parques nacionales de mayor tamaño que constituyan un corredor biológico mesoamericano.

El documento de proyecto (Ver Anexo 1), diseñado en el año 2010, plantea sus primeros resultados para el año 2014 mediante el fortalecimiento del marco legal y político para la gestión y aprovechamiento sostenible de bienes y recursos naturales y de la consolidación de un marco institucional para el manejo del ecoturismo a partir del programa piloto en las 7 áreas protegidas seleccionadas, tal como se muestra en la siguiente Tabla.

Tabla 14. *Objetivos del proyecto, resultados y productos/actividades*

PROYECTO: PROMOViendo EL ECOTURISMO PARA FORTALECER LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL SISTEMA GUATEMALTECO DE ÁREAS PROTEGIDAS (SIGAP)	
Objetivo: Fortalecer la sostenibilidad financiera del SIGAP mediante el desarrollo de nuevos mecanismos financieros en el sector del ecoturismo, al tiempo que garantizar la alineación de actividades de ecoturismo con los objetivos de conservación de la biodiversidad.	
RESULTADOS	PRODUCTOS/ACTIVIDADES
1. Marco legal y político fortalecido para la	Reforma de política de co-administración de las APs y sus instrumentos de gestión

PROYECTO: PROMOViendo EL ECOTURISMO PARA FORTALECER LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL SISTEMA GUATEMALTECO DE ÁREAS PROTEGIDAS (SIGAP)	
Objetivo: Fortalecer la sostenibilidad financiera del SIGAP mediante el desarrollo de nuevos mecanismos financieros en el sector del ecoturismo, al tiempo que garantizar la alineación de actividades de ecoturismo con los objetivos de conservación de la biodiversidad.	
RESULTADOS	PRODUCTOS/ACTIVIDADES
implementación del ecoturismo como parte de una estrategia para promover la sostenibilidad del SIGAP	Reforma a la política sobre actividad turística en áreas protegidas que rige la cooperación interinstitucional, la planificación, la inversión y el manejo
	Normativo del CONAP para la recolección y reinversión de las tarifas de entrada y concesiones en APs
	Estándares ambientales y sistema de certificación para el desarrollo del ecoturismo regulan las inversiones del sector privado en las APs y posibilitan la conservación de la sostenibilidad
2. Marco institucional para el manejo del ecoturismo en las APs mejorado que incluye un programa piloto para la implementación del ecoturismo en el Altiplano Occidental de Guatemala	Programa de entrenamiento incrementa la capacidad técnica de los administradores de las APs (CONAP, INGUAT, co-administradores, municipalidades, operadores turísticos y organizaciones comunitarias locales para: (a) la implementación de salvaguardias ambientales y sociales para el ecoturismo; (b) la atención de visitantes; y (c) la evaluación, monitoreo y mitigación de los impactos del ecoturismo (límites aceptables de cambio en áreas ecológicamente sensibles en los paisajes piloto)
	Treinta (30) oficiales del CONAP entrenados en la atención de visitantes y en el monitoreo de los impactos del ecoturismo
	Estrategia de monitoreo desarrollada para evaluar los límites aceptables de cambio en áreas ecológicamente sensibles en los paisajes pilotos

PROYECTO: PROMOVRIENDO EL ECOTURISMO PARA FORTALECER LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL SISTEMA GUATEMALTECO DE ÁREAS PROTEGIDAS (SIGAP)	
Objetivo: Fortalecer la sostenibilidad financiera del SIGAP mediante el desarrollo de nuevos mecanismos financieros en el sector del ecoturismo, al tiempo que garantizar la alineación de actividades de ecoturismo con los objetivos de conservación de la biodiversidad.	
RESULTADOS	PRODUCTOS/ACTIVIDADES
	Planes maestros para las APs incluyen el ecoturismo como parte de su estrategia financiera
	Planes de negocio definidos para las APs en los paisajes piloto promueven el desarrollo de nuevas rutas turísticas en áreas con pocos visitantes pero con potencial ecoturístico
	Experiencia piloto para la aplicación de un sistema de tarifas de entradas y concesiones que incluye la recolección, asignación y nivelación de tarifas

Nota: elaboración propia, datos tomados de CONAP, 2010, p. 26-34.

A continuación, se presenta la propuesta de gestión de interesados del proyecto en cada uno de sus procesos de acuerdo con los lineamientos del PMI.

3.2 Aplicación de la estrategia de gestión de interesados

3.2.1 Identificación de los interesados

La identificación de interesados es el primero de los cuatro procesos que incluye el área de la Gestión de Interesados. El PMBOK lo delimita como “El proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y

documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto” (2017, p. 503).

El PMI propone entradas, herramientas y técnicas y salidas que facilitan el proceso de identificación a lo largo del desarrollo del proyecto y acorde a los cambios y ajustes que se van realizando, tal como se muestra en la siguiente Figura.

Figura 5. Entradas, herramientas y salidas para identificar los interesados



Tomado de la Guía PMBOK 6ta edición, p. 507.

Para el caso de estudio expuesto, el documento de proyecto ya contaba con un resumen de los actores clave identificados y sus roles en la implementación del proyecto, tal como se muestra a continuación.

Tabla 15. *Resumen de los actores clave*

Actores	Descripción y Rol de los Actores en la implementación del Proyecto
Consejo nacional de áreas protegidas (CONAP)	Por mandato legal tiene a su cargo la administración y manejo de las áreas protegidas de país, así como la protección de la flora y fauna. El CONAP será la agencia ejecutora del proyecto y coordinará las acciones con todos los actores involucrados para la efectiva ejecución.
Secretaría de planificación de la presidencia (SEGEPLAN)	Es el ente rector, articulador y regulador del sistema nacional de planificación del desarrollo, responsable de coadyuvar en la formulación de la política general del gobierno de Guatemala y del monitoreo y evaluación de su cumplimiento. Es responsable de la validación del proyecto por parte del gobierno de Guatemala.
Ministerio de ambiente y recursos naturales (MARN)	Tiene a su cargo velar por la conservación del medio ambiente del país, tiene representaciones en la mayoría de cabeceras departamentales y en algunos municipios.
Instituto Guatemalteco de turismo (INGUAT)	Institución gubernamental que forma parte del CONAP. Como ente rector del turismo promueve el uso y regula dicha actividad económica en todos los lugares turísticos, incluyendo las áreas protegidas o APs. Su rol consiste en compatibilizar y optimizar el desarrollo APs del proyecto y la conservación del paisaje y los recursos naturales y culturales con el desarrollo de la actividad turística. También apoyará la capacitación de las comunidades con apoyo del instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP) y la promoción de las áreas, así como el respaldo de la policía del turismo (POLITUR) y el programa nacional de asistencia al turista (PNAT).
Otras instituciones gubernamentales	Además de las instituciones del gobierno de Guatemala ya mencionadas, existen representaciones municipales de otras instituciones gubernamentales relacionadas con el medio ambiente y los recursos naturales, entre ellas: instituto nacional de bosques (INAB), ministerio de agricultura, ganadería y

Actores	Descripción y Rol de los Actores en la implementación del Proyecto
	alimentación (MAGA), centro de estudios conservacionistas (CECON), instituto de antropología e historia (IDAEH), oficina de control de las áreas de reserva del estado (OCRET). Su rol será apoyar en la validación pública del manual de procedimientos mediante reuniones y talleres de consulta con actores clave. Se buscará el apoyo de estas instituciones como socios en publicaciones, capacitaciones y mercadeo del proyecto.
Municipalidades y corporaciones municipales	Son responsables por promocionar y proteger los recursos renovables y no renovables de las áreas protegidas dentro de sus jurisdicciones. Las municipalidades relacionadas directamente con el proyecto son: Todos Santos Cuchumatán (departamento de Huehuetenango); San Pedro (departamento de San Marcos); San Marcos (departamento de San Marcos); Sibinal (departamento de San Marcos); y Santiago Atitlán (departamento de Sololá).
Organizaciones no gubernamentales (ONGs)	Diversas organizaciones no gubernamentales trabajan sobre temas ambientales, de recursos naturales y turismo en el área, sobre todo bajo financiamiento de la cooperación internacional, incluyendo: vivamos mejor, the nature conservancy (TNC), helvetas Guatemala, fondo mundial para la naturaleza (WWF), proyecto para el desarrollo de sololá (PROSOL), asociación de las organizaciones de los cuchumatanes (ASOCUCH). Algunas de estas ONGs serán cofinanciantes del proyecto y darán también asistencia técnica como contrapartes.
Organizaciones comunitarias	La sociedad civil de muchos municipios se encuentra organizada en diferentes comités, que van desde comités para la protección del recurso hídrico hasta comités de recursos naturales y ambiente, también se encuentran los comités de autogestión turística (CAT). Su rol consiste en el involucramiento en la toma de decisiones, gestión de recursos, auditoría social, oportunidad de

Actores	Descripción y Rol de los Actores en la implementación del Proyecto
	empleo y la búsqueda del cumplimiento de la ley para la conservación de sus recursos a través del desarrollo ecoturístico.
Concejos municipales de desarrollo (COMUDES) y Concejos comunitarios de desarrollo (COCODES)	Los COMUDES se encuentran integrados por el alcalde municipal, los síndicos y concejales que la corporación municipal determine, y los representantes de los concejos municipales de desarrollo (COCODES). Los COCODES son la estructura comunitaria creada para impulsar la participación de la población en la planificación del desarrollo y en la gestión pública a nivel local. Al estar conformados por los líderes de las comunidades su rol será servir de enlace entre la comunidad y los demás actores procurando una buena comunicación y colaboración para beneficio del proyecto.
Fondo nacional para la conservación de la naturaleza (FONACON)	Conservación y manejo de los recursos naturales en las áreas protegidas legalmente declaradas, fomento y promoción del desarrollo sostenible a través de la participación comunitaria, educación e interpretación ambiental con énfasis en comunidades internas o colindantes con las áreas protegidas, capacitación, investigación, fomento y promoción del desarrollo sostenible. Se puede hacer una solicitud a esta institución para financiar algunas actividades del proyecto.
Universidades e institutos técnicos	Existen extensiones rurales de algunas universidades del país en el altiplano, algunas de ellas tienen carreras técnicas de turismo y de desarrollo local, entre estas se destacan la Universidad Rafael Landívar y la Universidad del Valle de Guatemala. En Sololá se encuentra también el instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP), que tiene carreras técnicas en temas de hotelería y turismo. Sus aportes principales serán la investigación y la capacitación, así como aportes a través de publicaciones e informes técnicos.
Operadores turísticos	Empresas de turismo mayoristas que controlan los servicios de hoteles, restaurantes y otros servicios turísticos y los revenden en paquetes al usuario

Actores	Descripción y Rol de los Actores en la implementación del Proyecto
	final. Su rol es ofrecer la oferta turística respetando la normativa impuesta para la AP incluida en el proyecto. Se busca la participación activa de los operadores en el financiamiento del proyecto por medio de publicidad, mercadeo, estrategias de venta y promoción y el desarrollo de materiales educativos y promocionales. Otro aporte importante es la atracción de turistas a la zona.
Cámara de turismo de guatemala (CAMTUR)	Por ser una asociación que agrupa los diferentes sectores de la industria turística de Guatemala, su rol consiste en facilitar la comunicación del proyecto con diferentes operadores turísticos y otros servicios del gremio que puedan ser de su beneficio. Se espera a través de CAMTUR obtener también el apoyo financiero de sus agremiaciones en beneficio del proyecto.
Programa de naciones unidas para el desarrollo (PNUD)	El PNUD es la agencia de implementación del proyecto y la responsable de hacer el seguimiento de su ejecución. Dará orientación, apoyo institucional y asistencia técnica y administrativa, así como conocimientos teóricos y prácticos a nivel nacional para la efectiva implementación del proyecto.

Nota: tomado de CONAP, 2010, pp. 21-22.

3.2.2 Planificación del involucramiento de los interesados

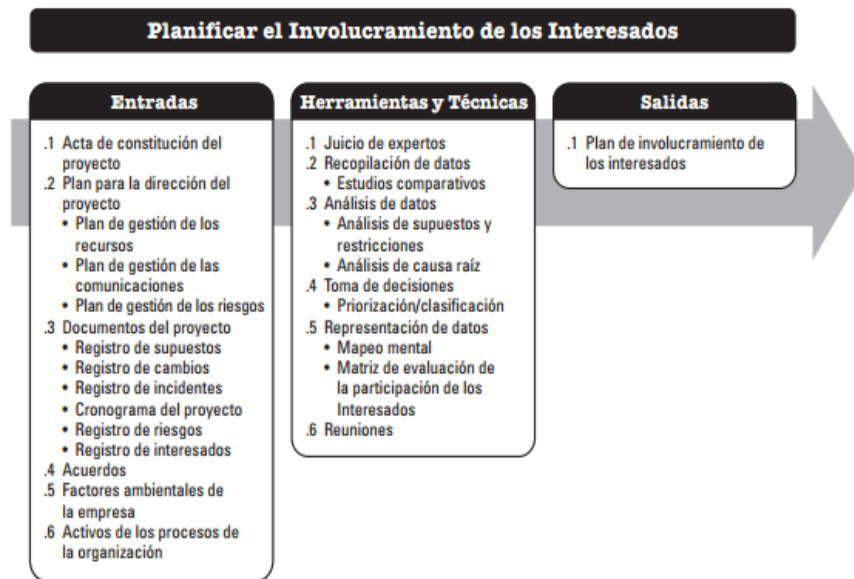
Según el PMBOK el proceso de planificación consiste en “desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto” (2017, p. 503). En este sentido, es necesario establecer los diferentes niveles de impacto que permitan plantear estrategias de gestión y relacionamiento adecuadas con los actores identificados en la fase anterior.

Planificar el involucramiento de los interesados a lo largo del proyecto permite reconocer las necesidades de información de los diferentes actores y así generar

interacciones más eficaces que minimicen los impactos negativos, para esto es necesario que se realice una continua actualización de los interesados y sus niveles de influencia.

El PMBOK propone las siguientes entradas, herramientas y técnicas y salidas para planificar el involucramiento de los interesados en el proyecto.

Figura 6. Entradas, herramientas y salidas para planificar los interesados



Tomado de la Guía PMBOK 6ta edición, p. 516.

El documento de proyecto seleccionado para el caso de estudio identifica los actores clave, sin embargo, no cuenta con un plan de involucramiento de los interesados. Como parte de la aplicación de la estrategia, en el presente caso se propone la implementación del modelo de análisis de stakeholders de Mitchell, Agle y Wood (1997), quienes establecen 3 criterios para identificar la tipología y la influencia del interesado:

- Poder se basa en el nivel de autoridad para influir en los resultados mediante la capacidad de imposición de fuerza, ya sea física, económica o legal.

- Legitimidad se basa en el nivel de aceptación y credibilidad de la influencia ejercida mediante la adecuación a las normas, valores y necesidades.
- Urgencia se basa en el nivel de atención que requiere el interesado en cuanto a tiempo de respuesta e importancia para el proyecto.

En la siguiente tabla se estructuran las categorías y tipos de stakeholder o interesados, acorde al cruce de los criterios establecidos por el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997).

Tabla 16. *Categorías, atributos y tipos de interesados modelo de Mitchell et al.*

Categoría Stakeholder	Atributo poseído	Tipos de Stakeholder
Latentes	Poder	Adormecidos: su interés más inmediato es adquirir un segundo atributo (Legitimidad o Urgencia).
	Legitimidad	Discrecionales: su relación con la organización se mueve en un ámbito filantrópico, dado que no cuentan con poder ni demandas urgentes que satisfacer.
	Urgencia	Exigentes: poseen una demanda planteada pero no disponen de fuerza suficiente ni reconocimiento social a su demanda.
Expectantes	Poder y Legitimidad	Dominantes: los intereses expectativas y demandas de estas personas o grupos son importantes para la organización.
	Poder y Urgencia	Peligrosos: la demanda manifestada por carecer de legitimidad puede ser impuesta mediante el uso del poder o la norma, incluso bajo formas coercitivas.

Categoría Stakeholder	Atributo poseído	Tipos de Stakeholder
	Legitimidad y Urgencia	Dependientes: al carecer de poder se hacen dependientes de otros stakeholders internos o externos, para lograr que sus demandas sean atendidas por la organización.
Definitivos	Poder, Legitimidad y Urgencia	Definitivo: al poseer los tres atributos pasan a ser un stakeholder prioritario para la organización y exigirán la satisfacción de sus demandas en poco tiempo.

Nota: tomado de Gaete, 2012, p. 118. Basado en el modelo de Mitchell et al. (2017).

A partir de esta caracterización se puede definir la categoría o nivel de influencia del interesado –Latente, Expectante o Definitivo- y su tipología –Adormecido, Discrecional, Exigente, Dominante, Peligroso, Dependiente o Definitivo-, para finalmente elaborar el plan de involucramiento. En la siguiente tabla se realiza el análisis teniendo en cuenta las descripciones y el rol que ejerce cada uno de los actores involucrados en el proyecto.

Tabla 17. *Análisis de interesados*

Actor	Rol	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo de Stakeholder
Consejo nacional de áreas protegidas (CONAP)	Agencia ejecutora responsable de coordinar las acciones con todos los actores involucrados para	X	X	X	Definitivo

Actor	Rol	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo de Stakeholder
	la efectiva ejecución del proyecto				
Secretaría de planificación de la presidencia (SEGEPLAN)	Responsable de la validación del proyecto por parte del gobierno de Guatemala	X	X	X	Definitivo
Ministerio de ambiente y recursos naturales (MARN)	Responsable de velar por la conservación del medio ambiente del país	X	X		Dominante
Instituto guatemalteco de turismo (INGUAT)	Responsable de compatibilizar y optimizar el desarrollo de las áreas protegidas del proyecto y la conservación del paisaje y los recursos naturales y culturales con el desarrollo de la actividad turística.		X	X	Dependiente

Actor	Rol	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo de Stakeholder
	También apoyará la capacitación de las comunidades y la promoción de las AP's				
Otras instituciones gubernamentales	Responsable de apoyar en la validación pública del manual de procedimientos mediante reuniones y talleres de consulta con actores clave. Hace parte de las alianzas estratégicas para publicaciones, capacitaciones y mercadeo del proyecto		X		Discrecional
Municipalidades y corporaciones municipales	Responsables de promocionar y proteger los recursos	X	X		Dominante

Actor	Rol	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo de Stakeholder
	renovables y no renovables de las áreas protegidas dentro de sus jurisdicciones				
Organizaciones no gubernamentales (ONGs)	Responsables de cofinanciar el proyecto mediante cooperación internacional y brindar asistencia técnica como contrapartes		X		Discrecional
Organizaciones comunitarias	Responsable de involucrarse en la toma de decisiones, gestión de recursos, auditoría social, oportunidad de empleo y la búsqueda del cumplimiento de la ley para la conservación de		X	X	Dependiente

Actor	Rol	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo de Stakeholder
	sus recursos a través del desarrollo ecoturístico				
Concejos municipales de desarrollo (COMUDES) y Concejos comunitarios de desarrollo (COCODES)	Responsables de servir de enlace entre la comunidad y los demás actores procurando una buena comunicación y colaboración para beneficio del proyecto		X	X	Dependiente
Fondo nacional para la conservación de la naturaleza (FONACON)	Hace parte de las alianzas estratégicas para la financiación y apoyo técnico en algunas de las actividades del proyecto		X		Discrecional
Universidades e institutos técnicos	Hacen parte de las alianzas estratégicas para		X		Discrecional

Actor	Rol	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo de Stakeholder
	investigación y la capacitación, así como aportes a través de publicaciones e informes técnicos.				
Operadores turísticos	Responsables de ofrecer la oferta turística respetando la normativa impuesta para la AP incluida en el proyecto. Hacen parte de las alianzas estratégicas para		X	X	Dependiente
Cámara de turismo de guatemala (CAMTUR)	financiamiento del proyecto por medio de publicidad, mercadeo, estrategias de venta y promoción y el desarrollo de materiales		X		Discrecional

Actor	Rol	Poder	Legitimidad	Urgencia	Tipo de Stakeholder
	educativos y promocionales				
Programa de naciones unidas para el Desarrollo (PNUD)	Responsable de facilitar la comunicación del proyecto con diferentes operadores turísticos y otros servicios del gremio que puedan ser de su beneficio. Hace parte de las alianzas estratégicas para apoyo financiero	X	X	X	Definitivo

Nota: elaboración propia.

Después de definir el tipo de interesado, se establecen las estrategias de gestión acordes a su priorización o grado de participación e influencia en el proyecto. Estas estrategias están encaminadas a establecer las acciones a implementar, así como los canales de comunicación que permitirán fortalecer las interacciones entre la dirección del proyecto y los diferentes actores clave según los tipos de stakeholders identificados previamente.

Tabla 18. Estrategias de gestión de interesados según Brito (2016)

Tipo de Stakeholder	Intereses	Acción Estratégica	Canales de Comunicación
Definitivo	Ejercer influencia mediante su poder, recibir respuestas inmediatas y visualizar resultados que satisfagan sus requerimientos dentro de los tiempos estipulados	Colaborar	Reuniones, teléfono, correo electrónico, cartas oficiales
Dominante	Ejercer influencia mediante su poder y visualizar resultados que satisfagan sus requerimientos dentro de los tiempos estipulados	Satisfacer	Teléfono, correo electrónico, cartas oficiales
Dependiente	Participar en el proceso, recibir respuestas inmediatas y visualizar resultados satisfactorios	Informar	Reuniones, correo electrónico, cartas oficiales, página web
Discrecional	Participar en el proceso	Observar	Correo electrónico, página web, redes sociales

Nota: elaboración propia, adaptado de Brito, 2016, p. 61.

A partir de Brito (2016, p.61), las acciones a implementar en el plan de gestión se clasifican en:

- *colaborar*: estrategia que se aplica a involucrados con atributos de poder, legitimidad y urgencia, es decir, los stakeholders definitivos que poseen alto grado de influencia e interés en el proyecto. Debido a su capacidad de intervención y exigencia, con esta acción se busca generar relaciones colaborativas y contributivas en las que ambas partes obtengan beneficios y resultados satisfactorios.
- *satisfacer*: estrategia que se aplica a involucrados con atributos de poder y legitimidad, es decir, los stakeholders dominantes que poseen un alto grado de influencia, pero tienen un interés bajo en el proyecto. Debido a su capacidad de intervención, con esta acción se busca conocer de manera continua las expectativas del actor para ofrecer resultados satisfactorios.
- *informar*: estrategia que se aplica a involucrados con atributos de legitimidad y urgencia, es decir, los stakeholders dependientes que poseen un alto grado de interés, pero tienen poca influencia o poder sobre proyecto. Debido a su capacidad de exigencia, con esta acción se busca mantener a los actores informados de los resultados en cada fase a fin de satisfacer sus expectativas y necesidades.
- *observar*: estrategia que se aplica a involucrados con atributo de legitimidad, es decir, los stakeholders discrecionales que poseen bajo grado de influencia e interés, pero siguen relacionados a las actividades mediante las alianzas estratégicas del proyecto. Debido a su relación con el proyecto, con esta acción se busca monitorear la participación de los actores en las diferentes fases y actividades.

3.2.3 Gestión de la participación de los interesados

Este proceso de gestión consiste en la aplicación de las estrategias que fueron previamente planteadas para el involucramiento con los diferentes actores clave del proyecto. El PMBOK lo describe como “el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados” (2017, p. 523).

Entre los objetivos de este proceso está el fortalecer e incrementar los aportes y colaboraciones de los interesados, al igual que prevenir o disminuir los impactos negativos o resistencias que se puedan generar a lo largo de las fases del proyecto, “Gestionar el involucramiento de los interesados ayuda a asegurar que los interesados comprendan claramente las metas, objetivos, beneficios y riesgos del proyecto, así como la forma en que su contribución aumentará el éxito del proyecto.” (p.524). Para esto, es necesario que dentro de las acciones a aplicar se tenga en cuenta:

- La identificación y actualización de las fases concretas en las que cada actor se involucra para confirmar su participación y fortalecer los compromisos y condiciones establecidas.
- El conocimiento actualizado de las expectativas de los actores clave para su eficaz gestión y negociación.
- La anticipación de los riesgos e incidentes que puedan generar resistencias por parte de los actores clave y la creación de planes de contingencia para la resolución de los factores negativos identificados.

El PMI propone entradas, herramientas y técnicas y salidas que facilitan el proceso de gestión del involucramiento de los stakeholders a lo largo del desarrollo del proyecto

y acorde a los cambios y ajustes que se van realizando, tal como se muestra en la siguiente Figura.

Figura 7. *Herramientas, entradas y salidas para gestionar la participación*



Tomado de la Guía PMBOK 6ta edición, p. 523.

Durante el proceso de gestión de la participación de interesados se pueden registrar modificaciones en el plan previamente diseñado que pueden afectar las restricciones del proyecto -alcance, cronograma, costo, calidad, recursos y riesgos. En este sentido, todo cambio debe ser registrado para su revisión y tratamiento (2017, p. 528). En la siguiente tabla se presenta un modelo de formato de actualización del plan de gestión para las semanas 2 y 3 de la fase inicial del proyecto.

Tabla 19. *Formato de actualización del plan de involucramiento de los interesados*

Actor	Tipo de Stakeholder	Estrategia (Brito, 2016)	Actividades específicas	Responsable	Fase (Semana)	Registro de Incidente	Solicitud de Cambio	Impacto	Lecciones Aprendidas
Consejo nacional de áreas protegidas (CONAP)	Definitivo	Colaborar	Programar reuniones Enviar informe de gestión	Líder del proyecto Equipo de gestión	Inicio (Semana 2 y 3)				
Secretaría de planificación de la presidencia (SEGEPLAN)	Definitivo	Colaborar	-Programar reuniones -Enviar plan de acción	Líder del proyecto Equipo de gestión	Inicio (Semana 3)				
Ministerio de ambiente y recursos naturales (MARN)	Dominante	Satisfacer	-Programar reuniones	Líder del proyecto Equipo de gestión	Inicio (Semana 3)	Reprogramación de jornada por disponibilidad	Modificar en el cronograma a semana 4	Tiempo Costo	Consultar horarios durante la planificación

Actor	Tipo de Stakeholder	Estrategia (Brito, 2016)	Actividades específicas	Responsable	Fase (Semana)	Registro de Incidente	Solicitud de Cambio	Impacto	Lecciones Aprendidas
									de la actividad
Instituto Guatemalteco de turismo (INGUAT)	Dependiente	Informar							
Otras instituciones gubernamentales	Discrecional	Observar							
Municipalidades y corporaciones municipales	Dominante	Satisfacer	-Programar reuniones	Líder del proyecto Equipo de gestión	Inicio (Semana 3)				
Organizaciones no	Discrecional	Observar							

Actor	Tipo de Stakeholder	Estrategia (Brito, 2016)	Actividades específicas	Responsable	Fase (Semana)	Registro de Incidente	Solicitud de Cambio	Impacto	Lecciones Aprendidas
gubernamentales (ONGs)									
Organizaciones comunitarias	Dependiente	Informar							
Concejos municipales de desarrollo (COMUDES) y Concejos comunitarios de desarrollo (COCODES)	Dependiente	Informar							
Fondo nacional para la conservación de	Discrecional	Observar							

Actor	Tipo de Stakeholder	Estrategia (Brito, 2016)	Actividades específicas	Responsable	Fase (Semana)	Registro de Incidente	Solicitud de Cambio	Impacto	Lecciones Aprendidas
la naturaleza (FONACON)									
Universidades e institutos técnicos	Discrecional	Observar							
Operadores turísticos	Dependiente	Informar							
Cámara de turismo de Guatemala (CAMTUR)	Discrecional	Observar							
Programa de naciones unidas para el desarrollo (PNUD)	Definitivo	Colaborar	-Programar reuniones -Enviar informe de gestión	Líder del proyecto Equipo de gestión	Inicio (Semana 2 y 3)				

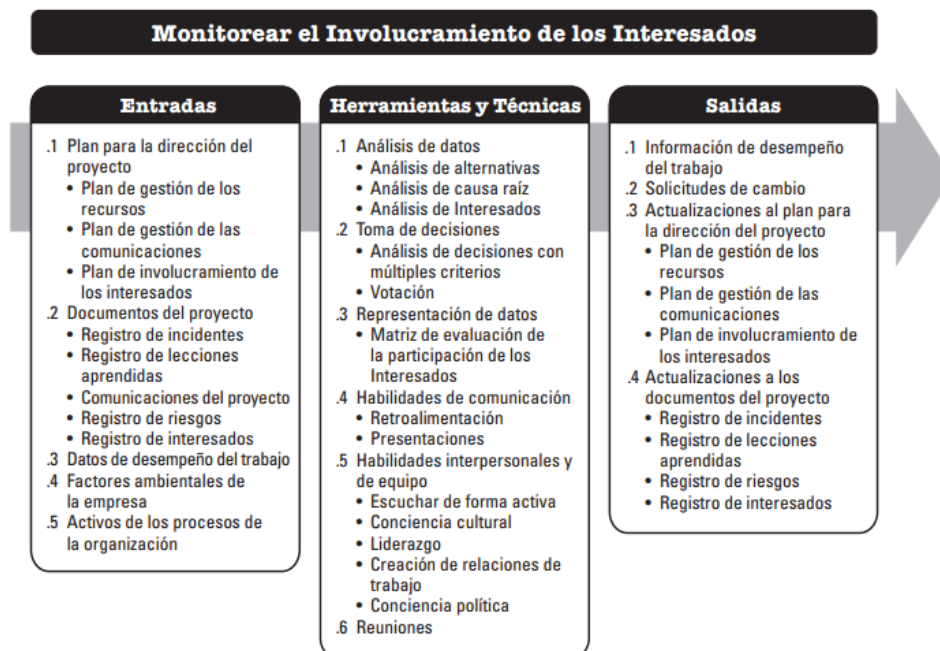
Nota: elaboración propia.

3.2.4 Monitoreo del involucramiento de los interesados

El monitoreo de la gestión de interesados es el último de los cuatro procesos que incluye el área de la Gestión de Interesados. Según el PMBOK consiste en “el proceso de 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” (2017, p. 530). En este sentido, el objetivo de este proceso es adecuar, a lo largo del proyecto, las estrategias de gestión para optimizar la eficiencia y eficacia de las actividades en las que participan los interesados.

El PMBOK propone las siguientes entradas, herramientas y técnicas y salidas para monitorear el involucramiento de los interesados en el proyecto.

Figura 8. Herramientas, entradas y salidas para monitorear los interesados



Tomado de la Guía PMBOK 6ta edición, p. 530.

A lo largo del proceso de monitoreo de la participación de interesados se pueden registrar ajustes de las estrategias de gestión, los cuales tienen el fin de corregir y/o prevenir incidentes, así como mejorar los niveles de participación de los actores clave. En la siguiente tabla se ejemplifica el registro del formato de monitoreo de interesados.

Tabla 20. *Formato de monitoreo de la estrategia de gestión de interesados*

Actor Clave	Estrategia (Brito, 2016)	Actividades específicas	Nivel de Participación		Afinamiento de la Estrategia	Lecciones Aprendidas
			Actual	Esperado		
Concejos Municipales de Desarrollo (COMUDES) y Concejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES)	Informar	Reunirse con el interesado para establecer criterios de evaluación de resultados de la fase de ejecución	Dependiente	Dependiente	Gestionar eficazmente las reuniones: programación anticipada, establecer y comunicar el plan de trabajo y objetivos	Mantener una comunicación constante con los interesados

Nota: elaboración propia.

En conclusión, y frente a la aplicación de los 4 procesos del área de Gestión de Interesados, se evidencia su importancia a lo largo de las fases del proyecto para la prevención de impactos negativos. Una adecuada identificación, planeación, gestión y monitoreo de los interesados ayuda, no solo a la priorización de necesidades y la obtención de resultados satisfactorios para todas las partes, sino que también permite maximizar las

oportunidades de mejora y las contribuciones de cada actor según sus niveles de influencia y exigencia.

4. Recomendaciones

La gestión de los interesados es un área de conocimiento a partir de la cual se busca desarrollar diversas estrategias que conllevarán a una participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. Como parte de los objetivos de la presente investigación, se expondrán recomendaciones para la implementación de los cuatro procesos que constituyen esta área con base en los artículos que resultaron pertinentes en la revisión sistemática y el análisis de caso propuesto.

El proceso de identificación de interesados debe entenderse como uno de los pilares para la constitución y el éxito del proyecto que, pese a configurarse desde las primeras fases de su ciclo de vida, se desarrolla de manera flexible y continua a lo largo de su ejecución. Identificar los roles de cada interesado y la consolidación de alianzas es una de las estrategias que ayudan al cumplimiento de los objetivos, ya que, por medio de esto, y tal como lo explica el PMBOK, se llegan a recopilar y analizar datos importantes frente a sus intereses, capacidades, grados de influencia e impacto directo en los resultados (2017, p.503). En esa misma línea, McDowell y Drechsler (2018) permiten entender que la identificación de los interesados es un proceso paralelo a la definición de los riesgos del proyecto, que tiene en cuenta las situaciones y dificultades que se presentan principalmente al inicio de cada fase y las necesidades de los diferentes actores. En el análisis de Thorisson et al. (2016), el proyecto, ubicado en un área de extremo conflicto, requirió de una tipificación de los riesgos para poder identificar los interesados de la mejor

forma, fue así como se enfocaron en los grupos sociales que infundían mayor influencia en el cumplimiento de los objetivos establecidos, además, según los autores, involucrar entidades públicas en los proyectos permite mejorar la validez y la longevidad de los resultados (2016, p.17).

La clave de generar interacciones eficaces entre la dirección del proyecto y los diferentes interesados está en una buena planificación de su involucramiento. A través de este proceso se llega a identificar de manera periódica los tipos de interesado y sus grados de influencia en cada fase, para así reconocer sus necesidades y exigencias de información y minimizar las incidencias y las no satisfacciones por parte de estos. En el caso de estudio planteado se implementó el modelo de análisis de Mitchell, Agle y Wood (1997), a partir del cual se establecieron tres categorías y nueve tipos de stakeholder conforme a tres atributos: Poder, Legitimidad y Urgencia (Ver Tabla 17). Este ejercicio permitió posteriormente establecer acciones o estrategias para cada tipo de interesado y unos canales de comunicación específicos de acuerdo a las priorizaciones y niveles de participación (Ver Tabla 18).

Una buena planificación del involucramiento de los interesados ayuda a disminuir cambios y minimizar riesgos en el proyecto. Romero-Brito et al., hacen referencia a la complejidad de las relaciones de las partes interesadas indicando que estas pueden influir en la gestión, gobernanza y los resultados del proyecto (2016, p.2). McDowell y Drechsler (2018) contextualizan la importancia de atender a los grupos sociales que influyen en el cumplimiento de los objetivos establecidos, analizando la organización y las cuestiones culturales que pueden más adelante chocar con el proyecto. En esa misma línea, Kemppainen et al. (2012) señalan que la planificación de los involucrados está

directamente relacionada con el proceso de identificación de riesgos en proyectos de cooperación internacional, estableciendo la necesidad de analizar en el país beneficiario factores como la burocracia, los procesos aduaneros, los temas logísticos, la economía local, la corrupción, la política, entre otros. Todo lo anterior teniendo en cuenta que es muy probable que un proyecto fracase si los usuarios finales no sienten propiedad ni aceptación sobre el proyecto, por lo tanto, todos los proyectos de desarrollo deben tener un diseño de planificación acorde al entorno local y al enfoque de las metas.

Kamrul y Sanjoy advierten que la falta de coordinación entre los donantes y las partes interesadas es uno de los mayores desafíos que puede atravesar el proyecto, lo que en muchos casos lleva a desequilibrios en la toma de decisiones y falta de consenso (2018, p.9). Para Kanakoudis et al., el desafío consiste en la cooperación efectiva de las diferentes entidades tanto privadas como estatales para el buen desarrollo de las estrategias propuestas (2017, p.506). Frente a todo lo anterior, se debe considerar que la planificación de la gestión de interesados no necesariamente se realiza de la misma manera para todos los proyectos, sino que cada involucrado participa con diferentes roles que dependen del perfil, objetivos, experiencia y conforme a las características y necesidades de cada proyecto.

Como parte del proceso de gestionar la participación de los interesados, asegurarse de que se establezca el entendimiento y la comprensión cabal de las actividades, objetivos, productos esperados, riesgos y factores adversos, es determinante para una evaluación satisfactoria del proyecto. Es importante que desde el proceso de gestión se implemente de manera organizada -pero flexible- el plan de involucramiento de los stakeholders, de manera que se puedan abordar diligentemente los incidentes del proyecto y potenciar los

aportes y colaboraciones de los interesados a través de una participación positiva. El PMBOK establece que durante este proceso se deben actualizar la participación, los grados de incidencia y las expectativas de los actores involucrados, reafirmando y/o ajustando los compromisos y condiciones previamente establecidas. De igual manera, se deben anticipar los riesgos asociados que puedan generar futuras resistencias por parte de los stakeholders, diseñando planes y estrategias de contingencia para establecer procesos de comunicación y negociación (2017, p.524).

La participación y el diálogo entre los actores son esenciales para el éxito del proyecto. Withers et al. mencionan la importancia de establecer una comunicación culturalmente sensible y apropiada de acuerdo con el grupo o público específico de esta información (2019, p.3), especialmente cuando se trata de proyectos de cooperación internacional y en los que se tiene contacto con comunidades locales. Ika y Donnelly (2016) describen diferentes mecanismos aplicados para el cumplimiento de las actividades, entre los que se incluyen talleres de intercambio de conocimiento y reuniones periódicas para discutir los avances y los retos durante la ejecución del proyecto. Todas estas acciones deben estar registradas y articuladas en el plan de gestión y todo cambio debe ser consignado para su revisión y tratamiento, tal como se presenta en el estudio de caso (Ver Tabla 19).

El plan de comunicaciones es una herramienta fundamental para la inclusión y la toma de decisiones dentro del proceso de gestión del involucramiento de los interesados. En las experiencias de Kanakoudis et al. (2017) se evidenció el uso varias herramientas tecnológicas e innovadoras que tuvieron como objetivo sustentar el proyecto y la cooperación entre las partes interesadas. McDowell y Drechsler (2018) también

referencian el uso de las tecnologías de la información como soporte para la ejecución de proyectos, estas metodologías adaptativas hicieron posible consolidar la información de manera rápida y eficaz para la toma de decisiones oportunas e involucrando a los diferentes interesados.

Monitorear las estrategias diseñadas para el involucramiento de los interesados es un proceso fundamental para prevenir y/o corregir los incidentes que se presentan en cualquier fase del proyecto, esto también permite mejorar los grados y la calidad de las participaciones. Como parte de este proceso, es necesario registrar de manera oportuna los niveles de participación obtenidos y los que se esperan de cada actor, así como las acciones que se van a implementar para el afinamiento de la estrategia. Del mismo modo, documentar las lecciones aprendidas facilitará una mejor implementación en futuras fases (ver Tabla 20). Es importante tener en cuenta que toda modificación al diseño metodológico generará un impacto en las otras áreas de gestión del proyecto, es decir, en los procesos de alcance, cronograma, costo, calidad, recursos y riesgos.

A través de su investigación, Ika y Donnelly (2016) determinaron tres conjuntos de condiciones clave para el éxito de los proyectos, denominadas “framework conditions” o condiciones marco, conformadas por las condiciones estructurales -entorno contextual, participación pública y rendición de cuentas-, condiciones institucionales –capacidades de las instituciones involucradas- y las condiciones de gestión de proyectos - liderazgo, seguimiento, diseño y gestión de interesados. No obstante, los autores también identifican otro conjunto de factores que van más allá de los antes mencionados y se enfocan en contextualizar y comprender el entorno de los proyectos para establecer una mejor gestión, a estos los denominan “meta-conditions” o metacondiciones, y están conformados por el

compromiso, la colaboración, la alineación y la adaptación entre las partes (p. 61). En este sentido, el éxito de un proyecto está determinado, no sólo por los procesos y estrategias de gestión llevados a cabo por la dirección de proyectos y los stakeholders, sino por la armonía de las relaciones entre los mismos y su capacidad y disposición hacia la transformación, esta última comparable a lo que Thorrisson et al. (2016) denomina Resiliencia.

5. Conclusiones

A partir del análisis realizado se logró examinar una muestra de proyectos de cooperación internacional en los que se da cuenta del diseño y la aplicación de los diferentes procesos que conforman el área de gestión de interesados y de las lecciones aprendidas para futuras intervenciones. El ejercicio de revisión sistemática de la literatura permitió, no sólo dar contexto a la pregunta de investigación, la cual giraba en torno a la utilidad y efectividad de los lineamientos del PMI para mejorar la participación de los actores interesados en los proyectos de cooperación internacional, sino hacer las valoraciones y recomendaciones correspondientes sobre lo que funciona y lo que no funciona.

En alineación con el primer objetivo de la investigación, las iteraciones realizadas en las bases de datos Scopus, Web of Science y Scielo permitieron hallar y revisar 233 documentos, clasificados entre artículos científicos resultado de investigación, trabajos de posgrado y comunicaciones en congresos. De todo el material, se priorizaron ocho artículos de investigación que contenían información completa y pertinente para el análisis de los cuatro pilares que corresponden a los procesos del área de gestión de interesados

propuestos por el PMI, a saber: identificar a los interesados, planificar el involucramiento de los interesados, gestionar el involucramiento de los interesados y monitorear el involucramiento de los interesados.

Por otro lado, a partir de esa muestra se logró identificar y acceder a un documento de proyecto en el que se plantea el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera de siete áreas protegidas del altiplano occidental de Guatemala a través del ecoturismo (CONAP, 2010). La documentación piloto de este proyecto de cooperación internacional facilitó el desarrollo el segundo objetivo expuesto en el presente trabajo, a partir del cual se propuso la elaboración de un modelo de gestión de interesados según los lineamientos del PMI.

Finalmente, a partir de la información recopilada y el análisis de los dos primeros objetivos, se pudo concretar el tercer objetivo del estudio, el cual estuvo relacionado con estructurar unas recomendaciones que permitan mejorar la eficiencia de los proyectos de cooperación internacional mediante la implementación de los lineamientos del PMI. En este último objetivo se consiguió aterrizar el cúmulo de experiencias y estrategias identificadas en la revisión de la literatura y en la puesta en escena del modelo propuesto para la gestión de interesados.

En términos generales, los resultados del análisis se enfocan en enfatizar la pertinencia de una correcta implementación de los procesos del área de gestión de interesados, teniendo en cuenta que una adecuada identificación, planeación, gestión y monitoreo de los interesados ayuda, no solo a la priorización de necesidades y la obtención de resultados satisfactorios para todas las partes, sino que también permite maximizar las oportunidades de mejora y las contribuciones de cada actor según sus niveles de influencia y exigencia. Cada uno de estos procesos debe gestionarse de manera continua, flexible y

organizada en las diferentes fases del proyecto, además se debe tener en cuenta que estos procesos se articulan e impactan a los demás procesos de gestión: alcance, cronograma, costo, calidad, recursos y riesgos.

Asimismo, es importante entender la relación que existe entre la identificación de riesgos del proyecto y la identificación de los interesados. En esta medida, las recomendaciones apuntan a la necesidad de enfocarse en aquellos actores que puedan ejercer mayor influencia para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Una de las estrategias propuestas, específicamente para proyectos de cooperación internacional, es analizar las dinámicas y procesos internos de los países beneficiarios, dándole relevancia a los aspectos culturales y sociales que puedan más adelante generar incidencias. Además, es importante, no sólo involucrar entidades estatales, sino procurar una articulación efectiva entre lo público y lo privado.

Frente al manejo de las relaciones entre la dirección de proyectos y grupos de interesados, el uso de herramientas tecnológicas e innovadoras es una de las estrategias que facilitan la comunicación y retroalimentación oportuna entre actores. Se recomienda procurar el entendimiento de las acciones, metas y riesgos asociados al proyecto y reafirmar de manera periódica los compromisos de cada una de las partes. Todo lo anterior sin dejar de anticipar factores negativos y posibles incidencias, para ello es indispensable que exista un registro actualizado del plan de gestión y monitoreo que incluya las lecciones aprendidas. Finalmente se reafirma que la calidad de las relaciones es un factor determinante que va más allá de los procesos de gestión, y que el compromiso, la colaboración, la alineación y la adaptación entre los actores definen por igual el éxito o fracaso que pueda tener el proyecto.

Entre las limitaciones de la investigación se identificó que los documentos de proyectos de cooperación internacional en Colombia no son accesibles, este factor -que resulta un poco contradictorio considerando que Colombia es uno de los países que más recibe AOD en américa latina- acotó las posibilidades de un acercamiento o un mejor conocimiento del contexto y los actores identificados y quizá se relacione con la falta de estrategias para que se realicen las publicaciones correspondientes. Pese a lo anterior, se espera que este análisis sirva de peldaño para futuras aproximaciones investigativas que puedan enriquecer el quehacer de los proyectos y las estrategias utilizadas para fortalecer la convergencia de intereses de todos los actores que se involucran en su implementación.

Referencias

- Agencia española de cooperación internacional para el desarrollo (2014). Guía de modalidades e instrumentos de cooperación de la AECID. Cooperación Española. Madrid, España. Recuperado en <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Modalidades%20e%20instrumentos%20de%20cooperaci%C3%B3n/Guia%20de%20modalidades%20e%20instrumentos.pdf>.
- Brito, M. (2016). Plan de implementación de la gestión de los interesados en el desarrollo de los proyectos de una consultora de ingeniería en Venezuela. Universidad católica Andrés bello (Trabajo para optar a grado de especialización). Recuperado en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/Febrero%202018/AAT2822.pdf>.
- Consejo Nacional de Áreas protegidas (CONAP) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), (2010). Promoviendo el ecoturismo para fortalecer la sostenibilidad financiera del sistema guatemalteco de áreas protegidas (SIGAP). Documento de proyecto. Gobierno de Guatemala. Recuperado en <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/GTM/PRODOC%201de2%20firmado.pdf>.
- Del Valle, D. (2015). Resumen Plan Estratégico 2015 – 2025. Organización Mundo Maya (OMM), Secretaría técnica permanente. Recuperado en <https://inguat.gob.gt/gestion-turistica/planes-y-politicas-de-desarrollo-turistico/11-politicas-y-planes/55-plan-maestro-de-turismo-sostenible-de-guatemala-2015-2025>.

- Dorosh, M., Trunova, O., Itchenko, D., Voitsekhovska, M., Dvoieglazova, M. (2016). The study of Participants' values Convergence on the Example of international Scientific project on Cyber security. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* ISSN 1729-3774. DOI: 10.15587/1729-4061.2016.85215.
- Gaete, R. (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders RUSC. *Universities and Knowledge Society Journal*, vol. 9, núm. 2, 2012, pp. 115-129 Universitat Oberta de Catalunya Barcelona, España. Recuperado en <https://rusc.uoc.edu/rusc/es/index.php/rusc/article/view/v9n2-gaete.html>.
- García, J., Imbachí, A., Mazuera, I. (2014). Estudio de caso: Cooperación internacional e implementación de Buenas Prácticas en el Valle del Cauca. En: *Trans-pasando Fronteras*, Núm. 5, pp. 33-48. Centro de Estudios Interdisciplinarios, Jurídicos, Sociales y Humanistas (CIES), Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, Universidad Icesi.
- Ika L. (2012). Project Management for Development in Africa: Why Projects are Failing and What Can be Done about It. *Project Management Journal*. 2012; 43(4):27-41. doi:10.1002/pmj.21281.
- Ika, L. y Donnelly, J. (2016). Success conditions for international development capacity building projects. *International Journal of Project Management*, Volume 35, Issue 1, Pages 44-63. ISSN 0263-7863. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.005>.
- Kamrul, A. y Sanjoy, P. (2018). Procurement Issues in Donor-Funded International Development Projects. *Journal of Management in Engineering*. 34. 1-13. 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000648.

- Kanakoudis, V., Papadopoulou, A., Tsitsifli, S., Cencur Curk, B., Karleusa, B., Matic, B., Altran, E., Banovec P. (2017). Policy recommendation for drinking water supply cross-border networking in the Adriatic region. *Journal of Water Supply: Research and Technology-Aqua* 1 November 2017; 66 (7): 489–508. Doi: <https://doi.org/10.2166/aqua.2017.079>.
- Kemppainen, J., Tedre, M., Parviainen, P. & Sutinen, E. (2012). Risk Identification Tool for ICT in International Development Co-operation Projects. *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries*. 55. 1-26. 10.1002/j.1681-4835.2012.tb00391.x.
- McDowell, A., Drechsler, A. (2018). Tough choices for an agile open source international development project: the Libre LAS Case. *J Info Technol Teach Cases* **8**, 139–148. <https://doi.org/10.1057/s41266-017-0032-4>.
- Mitchell, R.; Agle, B.; Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*. Vol. 22, núm. 4, págs. 853-886. https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#metadata_info_tab_contents.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Pub.
- PNUD. (2019). Informe sobre Desarrollo Humano 2019. Más allá del ingreso, más allá de los promedios, más allá del presente: Desigualdades del desarrollo humano en el siglo XXI. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_spanish.pdf.

- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute* (Sixth edition). Project Management Institute.
- RedEAmérica. (2016). La Cooperación Internacional en América Latina en la última década. Entre la expectativa y la realidad. Diálogo de Coyuntura. Recuperado en https://www.redeamerica.org/Portals/0/Publicaciones/DesarrolloLocal/CooperacionInternacional_AmericaLatina.pdf?ver=2016-11-28-121837-430.
- Rodríguez, G., Ramos, J. (2012). El papel de la Ayuda Oficial al Desarrollo: Una revisión desde la Teoría Económica. Debates Sobre Cooperación Internacional Para El Desarrollo. Recuperado en https://www.academia.edu/5867138/El_papel_de_la_Ayuda_Oficial_al_Desarrollo_Una_revisi%C3%B3n_desde_la_Teor%C3%ADa_Econ%C3%B3mica.
- Rodríguez, H. (2010). La cooperación internacional para el desarrollo desde una perspectiva latinoamericana. En Pollack, Aaron (coord.), Temas de cooperación internacional para el desarrollo: criticar, proponer, sistematizar, México, Instituto Mora, pp. 9-34.
- Romero-Brito TP, Buckley RC, Byrne J (2016) NGO Partnerships in Using Ecotourism for Conservation: Systematic Review and Meta-Analysis. PLoS ONE 11(11): e0166919. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0166919>.
- Sachs, J. (2005). *El fin de la pobreza. Cómo conseguirlo en nuestro tiempo*. (321- 430). Madrid: Debate.

- Thorisson H, Lambert JH, Cardenas JJ, Linkov I. (2016). Resilience Analytics with Application to Power Grid of a Developing Region. *Risk Anal.* 2017 Jul; 37(7):1268-1286. doi: 10.1111/risa.12711. Epub 2016 Sep 30. PMID: 27689783.
- Vera, J. Á. N., Carmen González, J., & Susana Hernández, G. (2014). *Familia y logro escolar en matemáticas del primer ciclo escolar de educación primaria*. México. *Estudios Pedagógicos*, 40(1), 281-292.
- Wessinger, K. (2012). Identifying powerful project stakeholders using workflow, communication and friendship social networks. Dissertation (MBA). University of Pretoria. Recuperado en <http://hdl.handle.net/2263/27178>.
- Withers M, Lin HH, Schmidt T, Delos Trinos JPCR, Kumar S. (2019). Establishing Competencies for a Global Health Workforce: Recommendations from the Association of Pacific Rim Universities. *Ann Glob Health*. Doi: 10.5334/aogh.32. PMID: 30924619; PMCID: PMC6634469.