

Desarrollo de una herramienta documental, para fortalecer a los gestores de proyectos en la identificación de los factores de éxito en la planeación de proyectos.

Presentado por:

Oswal Eduardo Rodríguez Cofles

Yenifer Karime Rico Monsalve

Presentado a:

Dra. Diana Elizabeth Cuadros

Asesora

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN,

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Proyecto de Grado -Especialización en Gestión de Proyectos

30 septiembre de 2021

Resumen

El éxito de un proyecto es una meta anhelada por directores y gestores de proyectos, en la que convergen necesariamente un grupo de variables e indicadores, que actúan como agentes facilitadores para alcanzar la satisfacción de todas las partes interesadas.

Esta propuesta de investigación permite fortalecer los factores de éxito desde la planeación, obteniendo una visión general de las condiciones actuales relevantes y el constante cambio que enfrenta la economía mundial, a su vez requiere que los gerentes de proyecto cuenten con habilidades excepcionales en la gestión de proyectos incluyendo la capacidad de identificar y gestionar adecuadamente los factores que contribuyan con el éxito, los cuales deben identificarse durante su planeación; es importante tener en cuenta que los autores seleccionados coinciden después de haber analizado referencias que brindan información importante para alcanzar el éxito en los proyectos en sus análisis.

El objetivo de este trabajo fue enfocado a partir de un análisis documental identificando los factores claves a considerar en la planificación de un proyecto con el fin de incrementar las probabilidades de éxito mediante la recopilación y análisis de 15 referencias bibliográficas de diferentes autores, que sirvan como guía a los gestores de proyecto para permitir una gestión más eficiente y efectiva en los futuros proyectos sobre desarrollo de capacidades, competencias y resultado del análisis.

Palabras Clave:

Éxito, proyecto, factores, planeación, objetivos, análisis, decisiones, gestores, variables, indicadores, partes interesadas.

Tabla de Contenido

	Página
Portada.....	1.
Resumen.....	2.
Introducción.....	5.
Planteamiento del problema.....	7.
Formulación del problema.....	8.
Objetivos del Proyecto.....	10.
Objetivo General.....	10.
Objetivos Específicos.....	10.
Justificación del Proyecto.....	11.
Marco teórico.....	13.
Antecedentes del proyecto.....	13.
Bases teóricas.....	14.
Éxito de un proyecto.....	15.
Factores de éxito de un proyecto.....	16.
Marco conceptual	19.
Marco metodológico.....	22.
Tipo de investigación.....	22.
Enfoque de investigación.....	23.
Fuentes de investigación.....	23.
Técnicas de recolección y análisis de investigación.....	23.
Población y muestra.....	24.

Población.....	24.
Muestra.....	25.
Resultados de la Investigación.....	26.
Tabla N°1.....	26.
Tabla N° 2.....	28.
Análisis de datos y discusión de resultados.....	44.
Tabla N° 3.....	44.
Figura N°1.....	47.
Tabla N°4.....	48.
Conclusiones.....	56.
Referencias Bibliográfica.....	57.

Introducción

En el siguiente trabajo se analizará la identificación de los diferentes factores de éxito en un proyecto, ya que son parte esencial para la correcta orientación de la planificación del mismo, es por esto que surge la necesidad de evaluar cuáles son los aspectos que se fundamentan como críticos y que pueden marcar significativamente el proyecto durante su ejecución con el objetivo de gestionarlos adecuadamente. Es importante tener en cuenta que la fase de planificación se centra como una de las más importantes por lo tanto es necesario tener claramente definidos todos los aspectos del proyecto antes de iniciar su ejecución.

Teniendo en cuenta esto se plantea la necesidad de realizar una investigación para identificar los factores que pueden impactar el éxito de un proyecto desde su planeación, lo cual permitirá recopilación de lecciones aprendidas y análisis de proyectos de diferentes autores, respecto a los factores que pueden influenciar en el logro del éxito de un proyecto, dando paso a realizar un documento consolidado de la información disponible, el cual será útil para las personas interesadas en el tema, esto es de vital importancia ya que los proyectos necesitan un desarrollo e implementación, llevándose a cabo de manera satisfactoria, teniendo en cuenta los factores críticos de éxito que proveen acceso a datos adecuados para la organización, ya que si no se dispone de datos organizados, será difícil conseguirlo, además aumentan la habilidad de los expertos y usuarios de negocio para entender los resultados, ayudan a realizar una buena comunicación de los hallazgos y simplifican las acciones a tomar. Raramente un individuo podrá ejecutar alguna acción importante dentro de una organización sin que involucre a otros.

Al definir los factores de éxito en un proyecto por varios autores se concluye que la primera cuestión nos debe hacer pensar si el proyecto realizado generó valor en el cliente. El valor no solamente se mide por los resultados obtenidos sino por la percepción del cliente. Una

rápida encuesta a los principales stakeholders y/o sponsor principal nos pueden ayudar a saber si se cumplieron los objetivos y propósitos generales del proyecto. Desde el punto de vista empresarial, los proyectos nacen para alcanzar una oportunidad del mercado y está a la vez genere una utilidad para la empresa ejecutora, debe de haber un equilibrio fundamentado en los factores más relevantes. Poco a poco atrás van quedando los tiempos en que los éxitos de los proyectos solo se medían por los criterios tradicionales. Los criterios actuales miden no solo el valor de la inversión, sino además el alineamiento con la estrategia de la Compañía, la capacidad evolutiva de la solución, la utilización adecuada de las nuevas tecnologías y por supuesto todo lo relacionado con la responsabilidad social corporativa, el respeto por el medio ambiente y la satisfacción del cliente y stakeholders.

Como hallazgos a partir de la identificación de los factores de éxito, es común encontrar que en las competencias donde mayor número de variables se concentran asumiendo que es proporcional a la importancia que le otorgan los expertos a estos factores, que definen las capacidades que actúan como agentes facilitadores para el equipo de proyecto, en aras de generar los resultados esperados que satisfagan los intereses de las diferentes partes interesadas.

Planteamiento del Problema

El constante cambio que enfrenta la economía mundial requiere que los gerentes de proyecto cuenten con habilidades excepcionales en la gestión de proyectos incluyendo la capacidad de identificar y gestionar adecuadamente los factores claves para el éxito del proyecto, los cuales deben identificarse durante la planeación del proyecto, con el fin de alinear el enfoque del mismo hacia el éxito, como lo afirma Motoa (2015):

La revisión de la literatura muestra que hay un creciente e importante interés en el tema de medición del éxito de los proyectos (criterios de éxito) y de aquello que deben hacer las organizaciones para ser exitosas en la ejecución de sus proyectos (factores de éxito). (p.12)

Son muchos los factores que pueden influir en el fracaso de un proyecto como lo son las variables externas, deficiente planeación, riesgos no calculados, y en algunos casos la poca experticia del formulador o del gerente del proyecto; el constante cambio que enfrentan la economía, y la necesidad de estrategias para los formuladores de proyectos generan una enorme preocupación y afán por alcanzar el objetivo del proyecto.

Según un estudio realizado por El Instituto del Fracaso- Confecámaras en Colombia, donde se logró identificar que la tasa de supervivencia es baja con un 29,7%, por lo que aproximadamente un 70% de empresas nuevas fracasan en la planeación de sus proyectos antes de cumplir los 5 años, siendo especialmente alta la tasa de microempresas. Entre los motivos más relevantes encontrados por el Instituto del Fracaso están: el déficit financiero (22.9%), que incluye insuficiencia de ingresos propios para subsistir, problemas para acceder a financiamiento, exceso de gastos y mala administración del dinero; problemas organizacionales (19,9%), que incluyen fallas en planeación, ejecución y de indicadores, así como conflictos con inversores; marketing (17%), que incluye problemas en la promoción del producto, puntos de venta

inadecuados, estudio de mercado deficiente y mala selección de público objetivo, entre otros como recursos humanos, entorno y operaciones, mencionados estos por los autores investigados, Restrepo (2019).

Los gerentes de proyectos tienen la responsabilidad de lograr el éxito, sin embargo muchas veces no cuentan con estrategias que les permita analizar las técnicas, que contribuyan como apoyo por este motivo es necesario que cuenten con habilidades excepcionales en su gestión incluyendo la capacidad de identificar y gestionar adecuadamente los factores claves para el éxito del proyecto, los cuales deben identificarse durante su planeación con el fin de alinear el enfoque del mismo hacia el éxito, como lo afirma Mota (2015):

La revisión de la literatura muestra que hay un creciente e importante interés en el tema de medición del éxito de los proyectos, por lo tanto es necesario ampliar la información constantemente con el fin de actualizar información que apoye a los futuros gestores de proyectos (criterios de éxito) y de aquello que deben hacer las organizaciones para ser exitosas en su ejecución, la investigación quiere ayudar en la problemática que enfrentan tanto inversiones públicas y privadas y evitar reproceso por mala gestión y desconocimiento a la hora de implementar estrategias para alcanzar el éxito (factores de éxito). (p.12)

Formulación del Problema

Según lo analizado en diferentes fuentes bibliográfica, y debido a la gran necesidad de los formuladores, los cuales requieren alternativas que contribuyan con ideas eficientes para lograr sus metas, es importante mencionar que para esto se requieren competencias que en su mayoría se basen en la experiencia, las cuales consisten en la correcta y temprana identificación de los

llamados factores de éxito, para entender que es un factor de éxito debemos considerar lo mencionado por Bañuls (2019):

Fruto de la experiencia y las lecciones aprendidas en la gestión de proyectos, aparecen una serie de factores eficientes, los cuales mejorarán significativamente las posibilidades de éxito del proyecto, es importante controlarse durante todo el ciclo de vida del mismo, para que tenga gran influencia en el resultado. (p.11)

Una de las más grandes problemáticas es no contar con apoyo estratégico que contribuya como guía que brinde información idónea basada en experiencias y resultados obtenidos por diferentes formuladores de proyectos, los cuales han logrado el éxito de los mismos siendo esto necesario a la hora de tomar ciertas decisiones que puedan contribuir al éxito del proyecto.

Según lo anterior se define el siguiente problema:

¿Cómo fortalecer a los gestores de proyectos en la formulación y gestión de proyectos en la fase de planeación

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Desarrollar una herramienta documental, que identifique los factores de éxito en la planeación de proyectos, con el propósito de fortalecer a los gestores en la formulación de proyectos.

Objetivos Específicos

- Identificar los diferentes factores de éxito de un proyecto, que sirvan de apoyo para lograr el éxito en los proyectos, mediante la consulta de fuentes bibliográficas.
- Consolidar información acerca de los factores de éxito más importantes desde la planificación, de acuerdo a diferentes autores.
- Crear una lista de verificación de factores de éxito a considerar en la planificación del proyecto.

Justificación

Los gestores de proyecto se enfrentan a situaciones cada vez más retadoras desde el punto de vista del logro del éxito, debido a que el entorno está cambiando constantemente, un ejemplo de esto es el impacto de la COVID 19 en la economía mundial ya que provocó de manera indirecta la quiebra de muchas empresas y cancelación de muchos proyectos, hasta el punto de poner en jaque una de las industrias más rentables del mundo como lo es la industria de los hidrocarburos, incluso este tipo de cambios del entorno pueden llegar a ser considerados crisis mundiales como lo plantea Rodríguez (2020):

No es la primera vez que el mundo experimenta una crisis. Recordemos el terrible 11-S o la crisis de 2008. Sin embargo, nunca habíamos vivido algo similar al coronavirus, con una velocidad y un impacto sin precedentes no sólo en la salud de millones de personas y en la sanidad, sino también con tremendas consecuencias económicas y sociales en el mundo. Aún desconocemos el alcance real y la situación actual es incluso, parcialmente, comparable con la II Guerra Mundial, que necesitó del Plan Marshall y de otras iniciativas de reconstrucción. (p.1)

Adicional a la situación ya descrita los gestores de proyectos se deben enfrentar a la volatilidad que tienen los diferentes mercados, causada por las tendencias que mueven o cambian la opinión de la juventud de manera abrupta e inesperada.

Esta situación de constante cambio que enfrenta la economía requiere que los gestores de proyectos cuenten con habilidades excepcionales, incluyendo la capacidad de identificar los factores claves para el éxito del proyecto los cuales deben determinarse durante la planificación con el fin de alinear el enfoque del mismo.

El concepto del éxito del proyecto generalmente se asocia con entregar el producto a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo a las especificaciones definidas, lo que popularmente

se conoce como la triple restricción del proyecto; debido a este concepto los gestores de proyecto se esfuerzan para que el desarrollo del mismo se dé dentro de la triple restricción, no obstante, no siempre algunos proyectos que cumplen estas tres condiciones se pueden considerar exitosos.

Ir más allá del triángulo de hierro para medir el éxito de los proyectos ha promovido visiones más amplias de alcances y responsabilidades. Por ejemplo, se propone una gestión de proyectos que debe reconocer aspectos culturales, estructurales, prácticos e interpersonales, donde los involucrados (stakeholders) tienen un papel clave y muy destacado, tanto en el desarrollo mismo del proyecto, como en la valoración de sus resultados; sólo así puede llegarse a lograr una gerencia de proyecto con resultados de mediano y largo plazo. (Motoa, 2015, p.13)

Lo anterior nos confirma que no solo el enfoque del cumplimiento de la triple restricción garantiza el éxito de un proyecto. Aunado a lo anterior se debe considerar que los gestores de proyecto se enfocan en ejecutar los procesos enmarcados en la literatura como lo son los procesos del PMBOK, guías que no clasifican los procesos por importancia ni le enseñan al gestor de proyectos la manera de identificar los factores que lo pueden llevar al éxito (habilidad que generalmente es adquirida con los años de experiencia en la gerencia de proyectos); esta evidente situación ratifica que el identificar los factores de éxito desde la planeación puede ser un problema complejo para los gestores de proyectos novatos ya que no cuentan con suficiente experiencia que desarrolla esta habilidad, generando la necesidad de desarrollar una herramienta documental que sirva como apoyo a los nuevos gestores de proyecto para la identificación de los principales factores de éxito desde la planificación para que los nuevos gestores puedan adquirir esta habilidad en una época temprana de su carrera logrando de esta manera ser más competitivos.

Para lograr construir la herramienta en cuestión se cuenta con una cantidad considerable de publicaciones en las que se estudian los factores de éxito de diferentes proyectos y en las

diferentes etapas de los mismos por lo cual mediante la metodología de investigación documental, con la recopilación, selección y análisis de información de documentos asociados al desarrollo de proyectos se podrá llegar a una identificación cualitativa de los factores de éxito de un proyecto y de esta manera se podrá construir dicha herramienta.

Marco Teórico

Antecedentes del proyecto

Saavedra (2018) afirma que el éxito del proyecto en diferentes empresas tanto nacionales como internacionales maneja diferentes estrategias para los empleados o encargados de la gestión del proyecto, entre ellas encontramos administración, motivación e incentivos, empatía, relación, y ética. Es importante asignar salarios justos, flexibilidad de tiempo y horarios laborales definidos, ya que de lo contrario se puede presentar, deserción laboral rotación de personal, generada por insatisfacción de los empleados, frustración y baja autoestima, lo cual impacta el rendimiento de los procesos, e impide que los proyectos sean exitosos.

Según Saenz, Mariño, y Bremser (2020) la eficacia del equipo del proyecto es muy importante para que se logre el éxito en la gestión, así como el cumplimiento de los objetivos, se debe destacar que es significativo tener en cuenta variables moderadoras como la incertidumbre de la tarea, e interdependencia de la tarea.

Según Crispieri (2019) es necesario implementar en el proyecto cambios que ayuden a alcanzar nuevas oportunidades, disminuyendo los riesgos, teniendo en cuenta que una adecuada gestión permite minimizar que se presenten ámbitos complejos en los proyectos y su naturaleza sistémica. Dado que, si no se gestiona apropiadamente, esto lleva a una tasa de fracaso

alta, por lo tanto, la meta es que se gestionen los recursos compartidos de forma eficiente e integrada.

Según las afirmaciones de Raffino (2020) es importante tener en cuenta los parámetros establecidos por la ley para lograr el éxito de un proyecto, en algunas ocasiones el desconocimiento de la ley, por parte de la persona encargada de tomar decisiones genera impactos económicos y sanciones al proyecto, como por ejemplo realizar una liquidación equivocada, al momento de prescindir de un empleado.

James (2006) en su texto indica que el éxito tiene un propósito, y por ende una ciencia la cual se encuentra a medida que se realiza una reflexión acerca de las intenciones que se tienen en el proyecto, estas se pueden lograr con diferentes técnicas ya que es un proceso trascendental, permitiendo superar miedos y conocer más el proyecto.

Bases Teóricas

Motoa (2015) afirma:

La revisión de la literatura muestra que hay un creciente e importante interés en el tema de medición del éxito de los proyectos (criterios de éxito) y de aquello que deben hacer las organizaciones para ser exitosas en la ejecución de sus proyectos (factores de éxito), además de diferenciar la medición del éxito del proyecto (evaluación de impacto a mediano y largo plazo), de la medición del éxito de la gerencia del proyecto (evaluación de corto plazo relacionada con el cronograma, presupuesto y calidad de los productos entregados). (p.12)

En vista de este gran interés se planteó un desafío que consiste en entregar un producto que pueda aportar a la definición de los factores de éxito de un proyecto, para lo cual no se puede hablar de una fórmula única debido a que los proyectos son únicos y complejos además también

se debe considerar que la percepción del éxito es subjetiva y varía en función de los intereses del ejecutor y el cliente del proyecto.

Por lo cual la herramienta a entregar no consiste en una fórmula única para el éxito de un proyecto, se entregará una herramienta que soportara a los gerentes de proyecto para identificar cuáles son los principales factores de éxito en la planeación de su proyecto, para enfocar recursos en su gestión logrando de esta manera incrementar considerablemente las probabilidades de éxito de su proyecto. Para entender de donde surgen los llamados factores de éxitos podemos usar lo mencionado por Bañuls (2019):

Fruto de la experiencia y las lecciones aprendidas en la gestión de proyectos, aparecen una serie de factores que, si se abordan adecuadamente, mejorarán significativamente las posibilidades de éxito del proyecto, deberán controlarse durante todo el ciclo de vida del proyecto y tendrán gran influencia en el resultado. (p.11)

Éxito de un Proyecto

Se podría decir que en general el éxito de un proyecto se da cuando se cumple la triple restricción que ocurre cuando se concreta la entrega en los tiempos definidos, cumpliendo con los requisitos del cliente y bajo el presupuesto asignado, no obstante, algunos proyectos que no cumplen estas tres condiciones se pueden considerar exitosos si se genera un impacto positivo tanto en los clientes como en la organización que lo ejecuta.

Ir más allá del triángulo de hierro para medir el éxito de los proyectos ha promovido visiones más amplias de alcances y responsabilidades. Por ejemplo, se propone una gestión de proyectos que debe reconocer aspectos culturales, estructurales, prácticos e interpersonales, donde los involucrados (stakeholders) tienen un papel clave y muy destacado, tanto en el

desarrollo mismo del proyecto, como en la valoración de sus resultados; solo así puede llegarse a lograr una gerencia de proyecto con resultados de mediano y largo plazo. (Motoa, 2015, p.13).

Factores de Éxito de un Proyecto

Existen muchos factores que pueden llevar al éxito a un proyecto, aunque la presencia de estos factores no garantiza el éxito del proyecto si encaminan los resultados a la meta planteada, en los casos de proyectos que cuentan con estos factores se tienen resultados positivos mucho mejores que los resultados de proyectos en los que estos factores están ausentes.

Lo anterior se debe a que cada proyecto tiene cualidades únicas al igual que un único entorno socioeconómico que definen cuales factores podrían llevarlo al éxito o al fracaso, esta es la principal razón del por qué la gerencia de proyectos no es una ciencia exacta en la cual se pueda hablar de factores de éxito absolutos que se puedan aplicar en cualquier caso, si no que debemos hablar de factores de éxito en general los cuales generalmente aportan de manera significativa a el éxito de los proyectos. Entre estos factores se destacan:

Patrocinio de alto nivel: El patrocinador debe estar absolutamente comprometido con la meta del proyecto (cumplimiento de los objetivos) de tal forma que lo respalde con tomas de decisiones rápidas y en pro del bien del proyecto, elimine obstáculos e influye posturas positivas en los interesados reduciendo riesgos del proyecto, su importancia en el éxito de un proyecto es tal que Crispieri (2019) afirma:

No existe un factor más determinante en el éxito de un proyecto que un patrocinio efectivo de alto nivel. Un proyecto que ha sido correctamente planificado en términos de alcance, cronograma y presupuesto, pero carece de un patrocinador de alto nivel tiene muy altas probabilidades de no ser exitoso. (p.67).

Por otro lado, también se debe considerar resultados de estudios realizados como el estudio realizado por el Project Management Institute (PMI, 2018) a nivel mundial el cual concluye entre sus resultados que el:

41% de Gerentes de Proyecto que no lograron los objetivos del mismo atribuyen el fracaso a la falta de patrocinio. Este mismo estudio concluye que las organizaciones que tuvieron éxito en sus proyectos asignaron un patrocinador de alto nivel en 83% de las ocasiones.

(Crispieri, 2019, p.68)

Control del alcance del proyecto: Un proyecto en el cual de manera continua se realizan ajustes (controles de cambios) a los requerimientos y presupuesto, tiene impactos considerables en el cronograma y calidad del producto, esta situación se presenta cuando el cliente o un interesado con poder de decisión cambia constantemente las especificaciones del producto lo que lleva a un cambio constante del alcance, esto generalmente es resultado de una mala comprensión y comunicación de las necesidades del cliente. Todo gerente de proyectos debe tener en cuenta lo mencionado por Crispieri (2019):

Todo entregable en el que no se haya comenzado a trabajar puede ser modificado sin tener un impacto mayor en los resultados del proyecto si es que su costo y cronograma son menores a los iniciales. Es importante que el comité y Gerente de Proyectos enmiende el acta de constitución, tomando en cuenta que los resultados se contrastaron con los planes y objetivos acordados entre partes. (p.69).

Capacidad de generar valor: las organizaciones cambian constantemente adaptándose a los cambios en la economía, sociedad, avances tecnológicos, entre otros factores externos; por lo anterior los gerentes de proyectos tienen la difícil tarea de adaptar el diseño del proyecto a todos los cambios externos que se presenten durante cualquiera de las etapas.

Estudios recientes muestran con contundencia que las organizaciones que emplean metodologías formales, ágiles, predictivas y adaptadas logran mejores resultados.

Aquellas organizaciones logran cumplir los objetivos de los proyectos en 73% de las ocasiones, completar las actividades dentro de presupuesto el 63% de las veces y a tiempo el 59% (versus 58%, 48% y 43%, respectivamente, en organizaciones que no adoptan estas metodologías). (Crispieri, 2019, p.70).

Inversión en talento humano: Como en cualquier organización lo más importante de un proyecto es su recurso humano, como lo menciona Crispieri (2019):

La importancia de invertir en desarrollar el talento humano radica en que una organización que cuente con personal altamente calificado logrará una tasa de éxito en los proyectos más elevada. Esto se puede comprobar al observar las estadísticas que muestran que tres de cada cuatro organizaciones consideradas exitosas en la implementación de proyectos invierten en el desarrollo del talento humano en los campos de liderazgo, habilidades estratégicas empresariales y habilidades técnicas en proyectos. (p.70)

Otro punto de vista es ver que la inversión en el talento humano consiste en identificar las habilidades y capacidades motivacionales para el éxito de los proyectos.

Presencia de una Oficina de Gestión de Proyectos: Como ya se mencionó las organizaciones cambian constantemente adaptándose a los cambios en la economía, sociedad, avances tecnológicos, entre otros factores externos; por lo anterior los gerentes de proyectos tienen la difícil tarea de adaptar el diseño del proyecto a todos los cambios externos que se presenten durante cualquiera de las etapas, para esto los gerentes de proyectos pueden usar una estrategia que consiste en crear una Oficina de Gestión de Proyectos que como lo dice Crispieri (2019):

La Oficina de Gestión de Proyectos será la responsable de la generación de transformaciones estratégicas en la empresa, siendo el agente que identifique, estudie y aproveche oportunidades de crecimiento y desarrollo. Si la estructura de la organización es responsable del mantenimiento de las operaciones de la misma, la Oficina de Gestión de Proyectos es la responsable de hacerla crecer a través de iniciativas alineadas a su estrategia. (p.71)

Marco Conceptual

“La determinación es la acción y efecto de determinar o determinarse” RAE (2020). Por otra parte, tenemos otros autores que la definen “La determinación admite varios usos en nuestro idioma, aunque, entre los más extendidos, sin dudas, destaca aquel que expresa a través de ella decisión y resolución respecto de algo”, (Florencia, 2013, “Definición de determinación” párrafo 1.). Es decir, es la capacidad que tiene la persona para tomar la determinación de realizar un proyecto.

“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (Project- Management-Institute) para que este se realice, se debe tener en cuenta múltiples investigaciones.

Hay muchas definiciones que nos pueden ayudar en el momento que deseemos realizar una investigación, como lo es:

La investigación es un conjunto de actividades humanas destinadas a la obtención de nuevos saberes y conocimientos, y/o su aplicación a la resolución de problemas concretos o interrogantes existenciales, esta posee 1) características de la investigación, 2) tipos de investigación, 3) importancia de la investigación, 4) modelos de investigación. (Raffino, 2020, Concepto.de, párrafo 1)

Es por eso que se debe realizar un análisis exhaustivo de los inconvenientes que se puedan presentar y tener una ruta a seguir, para no improvisar en el camino, es lo que algunos gerentes hacen cuando no saben qué hacer. Project- Management-Institute (2017) dice:

Que puede surgir desde dentro de la organización (máquinas o infraestructura utilizadas por otro departamento de la organización y no liberadas a tiempo, materiales que han resultado dañados debido a condiciones de almacenamiento inadecuadas, etc., o desde fuera de la organización, proveedor importante que ha entrado en quiebra o condiciones climáticas desfavorables que han deteriorado los recursos. (p.356).

Todos los procesos y procedimientos de una investigación deben ser estudiados para que los futuros investigadores tengan un referente a seguir, al momento de realizar un análisis minucioso sobre cómo hacer un proyecto de investigación.

El análisis es un estudio profundo de un sujeto, objeto o situación con el fin de conocer sus fundamentos, sus bases y motivos de su surgimiento, creación o causas originarias. Un análisis estructural comprende el área externa del problema, en la que se establecen los parámetros y condiciones que serán sujetas a un estudio más específico, se denotan y delimitan las variables que deben ser objeto de estudio intenso y se comienza el examen exhaustivo. (Martínez, 2020, “Concepto definición” párrafo 1).

Para que este se pueda hacer un se debe tener una buena metodología para llegar a lo que se busca, “una metodología es un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizadas por quienes trabajan en una disciplina. (Project- Management-Institute, 2017). Es por eso, que esta investigación busca la determinación de los factores de éxito en un proyecto.

El éxito es el resultado de aplicar los sólidos principios que se alinean con las leyes universales. (James 2006). Esto es relativo, porque nunca se va a estar seguros si se hacen bien

o no las cosas, por ejemplo, cuando se quiere realizar un proyecto este no se puede medir.

(Project- Management-Institute. 2017) nos dice:

El éxito del proyecto depende directamente de la participación activa de los interesados en el descubrimiento y la descomposición de las necesidades en requisitos del proyecto y del producto, y del cuidado que se tenga al determinar, documentar y gestionar los requisitos del producto, servicio o resultado del proyecto. (p.140)

Marco Metodológico

De acuerdo con la revisión de la literatura efectuada, previa a la selección del tipo de investigación, se puede afirmar que esta es básicamente de tipo descriptiva, cualitativa y también es documental, desarrollando una herramienta documental que fortalezca a los gestores de proyecto.

La clasificación dentro del tipo documental obedece a que para cubrir uno de los objetivos específicos de la investigación se analizarán artículos intelectuales de varios autores en relación con la situación que deben soportar los gestores de proyectos para alcanzar un grado alto de eficacia.

De acuerdo con la revisión de la literatura efectuada, previa a la selección del tipo de investigación, se puede afirmar que esta es básicamente de tipo descriptiva, cualitativa y también es documental, desarrollando una herramienta documental que fortalezca a los gestores de proyecto, con el fin de identificar factores clave de éxito.

Tipo de investigación

Documental informativo: en el trabajo en curso se realizará una investigación documental, en la cual se indagará, seleccionará, recopilará y organizará la información más relevante sobre los factores de éxito de un proyecto a tener en cuenta en la etapa de planificación del mismo, partiendo de la información encontrada en diversas fuentes bibliográficas como artículos, libros, registros audiovisuales, sitios web, entre otros. Lográndose generar una investigación documental informativa que permita a futuros investigadores del tema, encontrar en un solo documento la información más relevante y por consiguiente de más utilidad sobre los factores de éxito de un proyecto en la etapa de planificación y su incidencia en la ejecución exitosa de las demás etapas de éste.

Enfoque de investigación:

Cualitativo: teniendo en cuenta que la investigación parte de la recopilación de información existente referente al tema de factores de éxito de un proyecto, se considera como una investigación con enfoque cualitativo, dado que se basa en las características del tema en estudio las cuales no se pueden cuantificar.

Fuentes de investigación:

Secundarias: Las fuentes de investigación del proyecto, serán secundarias, es decir se extraerá la información de documentos existentes que permitan recopilar los más importantes en un solo archivo.

Técnicas de recolección y análisis de información:

Revisión de documentos: La metodología aplicada para la recolección y análisis de información será la siguiente:

Definición de tema a analizar: factores de éxito de un proyecto.

Definir tipos de fuentes necesarias para la investigación: artículos, libros, registros audiovisuales, y sitios web.

Consolidar un registro de fuentes consultadas: de manera colaborativa todos los integrantes del grupo aportaran información referente a las consultas bibliográficas realizadas, resumiendo la información en un cuadro que describa: autor, planteamientos más significativos del autor, aportes del autor al tema de investigación, y la importancia de los planteamientos y aportes del autor para el proyecto de investigación.

Análisis de información: Una vez finalizada la consolidación de registro de fuentes bibliográficas consultadas, se procederá a analizar la información encontrada, extrayendo los aportes más importantes del autor referentes al tema con el objetivo de consolidarlos en un solo documento.

Conclusiones: al finalizar la recopilación y análisis de la información, se procederá a concluir los aspectos más relevantes del documento.

Población y Muestra.

En el documento se plasmó una investigación documental, partiendo de una búsqueda en diversas fuentes bibliográficas con enfoque cualitativo, en la cual se indagó, seleccionó, recopiló y analizó la información más relevante sobre los factores de éxito de un proyecto a tener en cuenta en la etapa de planificación del mismo, esto con el objeto de desarrollar una herramienta documental que sirva como apoyo a los nuevos gestores de proyectos para la identificación de los principales factores de éxito de su proyecto en la planificación.

Población

La población con la que se realizó la investigación está conformada por publicaciones de autores que investigaron y analizaron casos de factores de éxito en diferentes tipos de proyectos, en total se investigaron 40 fuentes bibliográficas las cuales provienen de artículos, libros y sitios web, se realizó una recopilación analizando que muchas de ellas compartían la misma teoría siendo homogéneas y finalmente se seleccionaron las quince referencias más importantes y que contribuyan a que los gestores puedan lograr el éxito en sus proyectos en tiempos relativamente cercanos.

Muestra

La investigación se realizó mediante la recopilación y análisis de referencias bibliográficas de diferentes autores, en las que se identifican factores de éxito a considerar en la etapa de planificación de un proyecto, de las cuales fueron seleccionadas 15 las cuales coinciden con la opinión de varios autores en como alcanzar el éxito en un proyecto.

Resultados de la Investigación

Una vez aplicada la metodología definida para la recolección de la información se procedió a consolidar un registro de factores de éxito más relevantes, a ser considerados durante la etapa de planificación de un proyecto, los cuales claramente deben ser asegurados por el gestor que planifique un proyecto, estos factores son:

Tabla 1

Factores de éxito identificados en la revisión bibliográfica.

Ítem	Factores de éxito identificados en las 15 publicaciones	Autor (es)
1	Capacidad de generar valor	Crispieri (2019)
2	Claridad de los objetivos y alcances	Molina (2018)
3	Compromiso y motivación del equipo	López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
4	Comunicación interdepartamental	López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
5	Comunicación organizacional	Rengifo (2014)
6	Cooperación interdepartamental	López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
7	Compromiso de la alta dirección	Pérez (2019)
8	Compromiso de los participantes	García (2019)
9	Controlar el alcance del Proyecto	BeiNN (2018) y Crispieri (2019):
10	Correcta planificación	García (2019)
11	Definición clara de objetivos	García (2019)
12	Educación y entrenamiento del equipo	López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
13	Estrecha relación entre alineación estratégica y el éxito de los proyectos	Sanchez, Velosa, y Moreno (2014)

14	Equilibrar Restricciones	Gbegnedji (2017)
15	Equipo de trabajo interdisciplinario, sinergia entre las partes	Molina (2018)
16	Gestión del conocimiento	Sanchez, Velosa, y Moreno (2014)
17	Identificar los Interesados	Gbegnedji (2017)
18	Impacto en el cliente	Nájera, A. (2016)
19	Impacto en el equipo	Nájera, A. (2016)
20	Inversión en talento humano	Crispieri (2019)
21	Incentivos y reconocimiento social	Saavedra (2018)
22	Involucrar a toda la organización	Pérez (2019)
23	La legislación y los estudios previos claros para los involucrados	Molina (2018)
24	Liderazgo	López, Morales, Toledo, & Delgado (2009)
25	Los Beneficios para la organización ejecutora	Motoa (2015)
26	Metas y objetivos claros	López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
27	Orientación a satisfacer al cliente	López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
28	Plan de trabajo	Alcaraz (2011)
29	Patrocinadores	BeiNN (2018)
30	Presencia de una Oficina de Gestión de Proyectos	Crispieri (2019)
31	Patrocinio de alto nivel	Crispieri (2019)
32	Preparación para el futuro	Nájera, A. (2016).
33	Proyección de los plazos de entrega, imprevistos, planificación de Plan B y C	Molina (2018)
34	Satisfacción total de los involucrados	Galván (2019)

35	Soporte de la alta dirección	López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
36	Uso de la metodología adecuada	García (2019)

Una vez realizado el análisis de información se procedió a consolidar los factores de éxito en un registro, unificando los que plantean la misma situación a asegurar, obtenido la siguiente lista de factores de éxito:

Tabla 2

Factores de éxito identificados en la revisión bibliográfica, unificando criterios.

Ítem	Factores de éxito identificados en las 15 publicaciones	Autor (es)
1	Capacidad de generar valor	Crispieri (2019)
2	Claridad de los objetivos y alcances (Ítem 2,11, 18 y 26 de tabla 1)	Molina (2018), García (2019), Nájera, A. (2016), López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
3	Compromiso y motivación del equipo (Ítem 3, 8, 15, 19 y 21 de tabla 1)	López, Morales, Toledo y Delgado (2009), García (2019), Nájera, A. (2016), Saavedra (2018), y Molina (2018)
4	Comunicación interdepartamental (Ítem 4 y 5 de tabla 1)	López, Morales, Toledo y Delgado (2009) y Rengifo (2014)
5	Cooperación interdepartamental	López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
6	Compromiso de la alta dirección (Ítem 7 y 35 de tabla 1)	Pérez (2019) y López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
7	Controlar el alcance del Proyecto	BeiNN (2018) y Crispieri (2019):
8	Correcta planificación	García (2019)

9	Educación y entrenamiento del equipo (Ítem 12 y 20 de tabla 1)	López, Morales, Toledo y Delgado (2009) y Crispieri (2019)
10	Estrecha relación entre alineación estratégica y el éxito de los proyectos	Sanchez, Velosa, y Moreno (2014)
11	Equilibrar Restricciones	Gbegnedji (2017)
12	Gestión del conocimiento	Sanchez, Velosa, y Moreno (2014)
13	Identificar los Interesados	Gbegnedji (2017)
14	Involucrar a toda la organización	Pérez (2019)
15	La legislación y los estudios previos claros para los involucrados	Molina (2018)
16	Liderazgo	López, Morales, Toledo, & Delgado (2009)
17	Los Beneficios para la organización ejecutora	Motoa (2015)
18	Orientación a satisfacer al cliente (Ítem 18 y 27 de tabla 1)	López, Morales, Toledo y Delgado (2009)
19	Plan de trabajo	Alcaraz (2011)
20	Patrocinio de alto nivel (Ítem 29 y 31 de tabla 1)	BeiNN (2018) y Crispieri (2019)
21	Presencia de una Oficina de Gestión de Proyectos	Crispieri (2019)
22	Preparación para el futuro	Nájera, A. (2016).
23	Proyección de los plazos de entrega, imprevistos, planificación de Plan B y C	Molina (2018)
24	Satisfacción total de los involucrados	Galván (2019)
25	Uso de la metodología adecuada	García (2019)

Una vez identificados los factores de éxito y su similitud, se procedió a realizar la unificación de los planteamientos de los autores respecto a los factores de éxito analizando cada uno de estos, dichos factores y análisis se presentan a continuación.

Capacidad de generar valor: Las organizaciones cambian constantemente adaptándose a los cambios en la economía, sociedad, avances tecnológicos, entre otros factores externos; por lo anterior los gerentes de proyectos tienen la difícil tarea de adaptar el diseño del proyecto a todos los cambios externos que se presenten durante cualquiera de las etapas del proyecto. Este factor se debe considerar desde la fase de planificación, enfocándose en definir un ágil y eficiente proceso de manejo del cambio que permita reaccionar de forma rápida y eficiente a los cambios del entorno del proyecto. Crispieri (2019) en su investigación identifica claramente cómo este factor influye en el éxito del proyecto:

Estudios recientes muestran con contundencia que las organizaciones que emplean metodologías formales, ágiles, predictivas y adaptadas logran mejores resultados.

Aquellas organizaciones logran cumplir los objetivos de los proyectos en 73% de las ocasiones, completar las actividades dentro del presupuesto el 63% de las veces y a tiempo el 59% (versus 58%, 48% y 43%, respectivamente, en organizaciones que no adoptan estas metodologías). (p. 70).

Claridad de los objetivos y alcances: Los alcances y la calidad del producto a obtener, deben estar establecidos desde el inicio del proyecto, es decir en su etapa de planificación ya que en esta etapa se construyen los objetivos del proyecto y se debe asegurar que las metas a cumplir queden claramente determinadas. De acuerdo con las afirmaciones de Molina (2018):

Un componente clave para alcanzar el éxito en la ejecución de un proyecto, es su claridad en los objetivos, tanto en el alcance general como en los objetivos específicos a desarrollar. Estos deberán indicar exactamente lo que se logrará con el proyecto en sus distintas fases (parr. 4).

Por otro lado, García (2019) afirma que:

Es importante saber qué actividad ha de realizar cada miembro del equipo y a dónde queremos llegar. Eso evitará retrasos y malentendidos. Una buena gestión de recursos o una buena asignación de cargas de trabajo ayudarán al éxito del proyecto y a no perder en ningún momento la motivación (parr.19).

Todos los miembros del equipo deben conocer perfectamente el enfoque del proyecto, dado que todos deben unir fuerzas con el fin de lograr el mismo objetivo.

De igual forma, López, Morales, Toledo y Delgado (2009) “afirman que mediante una revisión de literatura lograron determinar, las metas y objetivos claros como un factor de criterio de éxito que coincide entre sí en las diferentes industrias y países” (p.31).

Para lograr desarrollar un proyecto exitoso, es importante que todos los miembros del equipo desde los más altos rangos a los más bajos, están enfocados a lo mismo, esto se logra dándoles a conocer a todos, que se va a hacer, cómo se va a hacer, donde se va a hacer, cuando se va a hacer y porque se va a realizar.

Compromiso y motivación del equipo: López, Morales, Toledo y Delgado (2009) afirman que mediante una revisión de literatura lograron determinar, el compromiso y motivación del equipo como un factor de criterio de éxito que coincide entre sí en las diferentes industrias y países.

Un equipo motivado será mucho más eficiente y productivo, que un equipo que no cuente con las condiciones apropiadas para realizar su trabajo, estas condiciones no solo son físicas o económicas, también deben contar con un ambiente laboral con el cual se sientan a gusto desde el inicio del proyecto. Este factor de éxito se corrobora por el estudio realizado por García (2019) quien afirma que:

Cada integrante tiene un gran valor individual y es necesario saber potenciar al máximo ese talento e implicarse en el proyecto. Las personas motivadas y mimetizadas con el proyecto son las que facilitan que se alcancen los objetivos y atraigan éxitos. Las que por el contrario no se identifiquen con el negocio, solo conseguirán convertirse en una rémora a la hora de avanzar. Remar con fuerza y en una misma dirección hará que todo vaya tal y como se ha planificado: cumpliendo plazos y siguiendo la estrategia marcada (parr.22).

El equipo de trabajo es el recurso más importante del proyecto, es por esto que se debe buscar motivar a todos los miembros del equipo, con el ánimo de generar un ambiente laboral agradable, así como garantizar que todos estén comprometidos con el proyecto.

Por otro lado, Molina (2018) indica que el equipo de trabajo interdisciplinario, sinergia entre las partes se considera como un factor de éxito clave afirmando que:

El uso de metodologías aplicadas y gestión adecuada del equipo de trabajo, permite determinar metas claras y apropiadas de gestión de proyectos lo cual significa una buena ruta hacia el éxito. (parr.11).

Los recursos humanos involucrados en el proyecto, tienen una incidencia muy alta en las mediciones de éxito de proyectos. El compromiso de los equipos, el respeto y la compenetración de los actores, así como la concreción conjunta de los objetivos del proyecto, logran resultados de calidad.

Es así como Nájera (2016) resalta el impacto en el equipo, deduciendo que “conseguir que el equipo crezca, se sienta involucrado y valorado y aumente sus competencias es la mejor forma de mantener el talento en la organización” (parr.5).

Trabajar en un ambiente cálido, donde todos los miembros se respeten y exista libertad para expresar las ideas y opiniones personales, incrementará la calidad del proyecto.

Según Saavedra (2018) los incentivos y reconocimiento social se fundamentan como claves en los factores de éxito de un proyecto, afirmando que:

se evidenciaron proyectos exitosos debido a que utilizaron incentivos como salarios y bonificaciones, recreación, afiliación social, estímulos educativos y de reconocimiento social, necesidades de higiene en el espacio de trabajo y recursos que generan mayor productividad laboral con mayores comodidades y los empleados desarrollan las habilidades de comunicación, la escucha, valores democráticos, comportamientos positivos como el interés, algunos encaminados a la autorrealización como el reconocimiento de la situación personal actual económica y cultural que los impulso a mejorar, flexibilidad en los horarios de aprendizaje y de productividad. (p.31)

Confirma que un factor clave para el éxito de un proyecto es la utilización de incentivos para los integrantes del equipo, incentivos de carácter salarial como por ejemplo las bonificaciones. Saavedra identificó claramente que estos métodos están asociados a una mayor productividad laboral y compromiso de los integrantes del equipo lo que apalanca de forma significativa las posibilidades de éxito del proyecto, incluso evidencio que en los equipos que se implementan estos incentivos los colaboradores son impulsados a mejorar desarrollando mayores habilidades de comunicación y comportamientos positivos como el interés y autorrealización.

Este factor de éxito del proyecto debe considerarse desde la planificación del mismo debido a que hace parte de la gestión de los recursos humanos y claramente requiere de una inversión económica la cual debe estar contemplada dentro del proyecto.

Comunicación interdepartamental: López, Morales, Toledo y Delgado (2009) afirman que “mediante una revisión de literatura lograron determinar, la comunicación interdepartamental

como un factor de criterio de éxito que coincide entre sí en las diferentes industrias y países” (p.31).

La comunicación es un factor clave en todos los proyectos, una buena comunicación permite la fluidez de todas las áreas del proyecto, por tanto, es importante mantener una comunicación asertiva no solo entre los miembros del equipo si no con todos los interesados del proyecto.

Esto lo confirma Rengifo (2014) quien afirma que:

El proceso de comunicación al interior de las empresas surge de la necesidad de engranar de forma adecuada cada uno de los procesos a través de los cuales la corporación da valor a la actividad que desarrolla, haciendo uso de la comunicación organizacional se busca mayor compromiso del empleado para con la labor que a diario desempeña, así como integración, optimización y abaratamiento en costos de producción. (p.9).

Este factor de éxito es el proceso donde las personas que conforman el proyecto se comunican por medio de emisión y recepción de información que contribuya a cumplir con los objetivos.

Cooperación interdepartamental: López, Morales, Toledo y Delgado (2009) “afirman que mediante una revisión de literatura lograron determinar, la cooperación interdepartamental como un factor de criterio de éxito que coincide entre sí en las diferentes industrias y países” (p.31).

Todas las áreas del proyecto deben estar enlazadas en la forma de trabajar, ayudándose mutuamente teniendo en cuenta que viéndolo desde los ojos del proyecto todas las áreas son un solo equipo.

Compromiso de la alta dirección: Pérez (2019) afirma:

Uno de los puntos principales al iniciar un proyecto, es que se comunique adecuadamente, que todas las partes desde las capas directivas a los mandos intermedios (por ej.: directores funcionales) entiendan la razón de ser (el business case) del proyecto (parr.6)

Un proyecto exitoso no se define únicamente por el logro de ejecutarse cumpliendo, el alcance, presupuesto, tiempo y calidad definidos al inicio del proyecto, si no debe ir más allá, incluyendo una buena gestión del equipo, lo cual incluye el compromiso de los altos mandos.

Por otro lado, López, Morales, Toledo y Delgado (2009) “afirman que mediante una revisión de literatura lograron determinar, el soporte de la alta dirección como un factor de criterio de éxito que coincide entre sí en las diferentes industrias y países” (p.31).

Las personas en cabeza de la organización, deben ser las más comprometidas con el proyecto, permitiendo ser soporte para el correcto funcionamiento de todas las actividades.

Controlar el alcance del Proyecto: BeiNN (2018) afirma que “todos los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas deben de procesarse mediante un control integrado de cambios. Sin embargo, cuando los cambios no son controlados se denominan como alteración o corrupción del alcance” (parr.9).

Cuando sabemos lo que queremos y hacia dónde vamos es más fácil dirigir un proyecto, de esta forma se evitan inconvenientes a último momento. Un proyecto en el cual de manera continua se realizan ajustes (controles de cambios) a los requerimientos y presupuesto, tiene impactos considerables en el cronograma y calidad del producto, esta situación se presenta cuando el cliente o un interesado con poder de decisión cambia constantemente las especificaciones del producto lo que lleva a un cambio constante del alcance, esto generalmente es resultado de una mala comprensión y comunicación de las necesidades del cliente. Este factor

de éxito se debe tener muy presente durante la planificación del proyecto, desde el punto de vista de requisitos y en el plan de gestión de los interesados, por lo tanto, en la planificación se debe definir un acertado proceso de control de cambios teniendo en cuenta lo considerado por Crispieri (2019):

Todo entregable en el que no se haya comenzado a trabajar puede ser modificado sin tener un impacto mayor en los resultados del proyecto si es que su costo y cronograma son menores a los iniciales. Es importante que el comité y Gerente de Proyectos enmiende el acta de constitución, tomando en cuenta que los resultados se contrastaron con los planes y objetivos acordados entre partes. (p.69).

Correcta planificación: García (2019) afirma “Cualquier error en este apartado puede llevarnos a tener retrasos que no permitan que el proyecto salga a la luz tal en el plazo fijado. Este error puede ocasionar graves pérdidas económicas incluso de negocio” (parr.21)

La planificación es sin duda alguna la etapa más importante de todos los proyectos, ya que esta nos permite prever cómo enfrentaremos todas las situaciones que se presenten en el proyecto, teniendo un plan de ejecución para cada actividad.

Educación y entrenamiento del equipo: López, Morales, Toledo, & Delgado (2009) “afirman que mediante una revisión de literatura lograron determinar, la educación y entrenamiento del equipo como un factor de criterio de éxito que coincide entre sí en las diferentes industrias y países” (p.31).

El equipo de proyecto es parte fundamental en el desarrollo del mismo, es por esto que se deben involucrar de forma que todos estén enfocados al mismo objetivo de cumplimiento del proyecto.

Esto lo asevera Crispieri (2019) que incluye la inversión en talento humano como un factor clave de éxito, afirmando:

La importancia de invertir en desarrollar el talento humano radica en que una organización que cuente con personal altamente calificado logrará una tasa de éxito en los proyectos más elevada. Esto se puede comprobar al observar las estadísticas que muestran que tres de cada cuatro organizaciones consideradas exitosas en la implementación de proyectos invierten en el desarrollo del talento humano en los campos de liderazgo, habilidades estratégicas empresariales y habilidades técnicas en proyectos. (p.70)

Como en cualquier organización lo más importante de un proyecto es su recurso humano, dicha inversión en el talento humano consiste en identificar las habilidades y capacidades motivacionales para el éxito de los proyectos.

Estrecha relación entre alineación estratégica y el éxito de los proyectos: Según Sanchez, Velosa, y Moreno (2014):

De acuerdo con los resultados, uno de los elementos que más contribuye a esa adecuada gestión es una estructura organizacional enfocada a los proyectos.

Esto es coherente dado que finalmente los proyectos se conciben para generar valor a las compañías, y los resultados que se obtienen dependen en gran medida de las capacidades con que la empresa cuente. Dicho de otra manera, si la empresa no tiene sus procesos claramente establecidos, (contratación, producción, compras, etc.), difícilmente podrá hacer que el proyecto logre su objetivo en tiempo y forma. (p.11)

que una adecuada alineación entre el proyecto y la estrategia organizacional , constituyen un factor de éxito, se destaca en esta dimensión la estructura organizacional enfocada a proyectos y el adecuado uso de una metodología de proyectos, cualquiera que esta sea, como granates de éxito. (p.13)

Desde la planificación se deben enfocar la estrategia de los diferentes planes y procesos en el éxito del proyecto, es claro que, si no están alineados al objetivo del proyecto y enfocados en el cumplimiento de la triple restricción, alguno podría ir en una dirección diferente al de los demás generando de esta manera un impacto negativo en el desarrollo del proyecto.

Equilibrar Restricciones: Gbenedji (2017) afirma que:

Normalmente, los Proyectos necesitan ser ejecutados y entregados bajo ciertas restricciones. Tradicionalmente, estas restricciones han sido alcance, tiempo y costo, aunque en la gestión de proyectos moderna, se tiende cada vez más a incluir las variables de calidad, recursos y expectativas. Esto se conoce como el Triángulo de Restricciones, donde cada lado representa una restricción. (parr.3).

Para que un proyecto tenga éxito se debe tener en cuenta el triángulo de las restricciones, algunos gerentes no tienen en cuenta esta situación, por eso muchos proyectos fracasan, y no cumplen con su ciclo de vida.

Gestión del conocimiento: Según Sanchez, Velosa, y Moreno (2014):

Se establece que la experiencia y continuidad del equipo de trabajo hasta el final del proyecto, propicia un ambiente adecuado para la gestión del conocimiento y el futuro éxito del proyecto. Lo cual indica que existe una relación entre esta variable y el éxito del proyecto. Uno de los grandes problemas que enfrentan los modelos actuales de dirección de proyectos, es precisamente la gestión del conocimiento, dado el carácter temporal de los mismos y la limitación del tiempo, producto de su ciclo de vida. La documentación de experiencias se convierte en un proceso complicado, y por consiguiente olvidado, al cual no se le presta mayor atención. (p.12)

Claramente las lecciones aprendidas deben ser consideradas en la planificación del proyecto, ya que tenerlas en cuenta nos va evitar repetir errores ya identificados y analizados en

proyectos anteriores, otro cosa que se debe considerar desde el punto de vista del conocimiento es la permanencia del personal durante todo el proyecto, cambiar a los diferentes gestores del proyecto durante su ejecución requiere una detallada transferencia del conocimiento que de no realizarse de forma exitosa generaría reprocesos o errores que pudiesen impactar en el éxito del proyecto.

Identificar los Interesados: Gbenedji (2017) afirma que:

Este proceso es clave para asegurar el éxito del proyecto y debe llevarse a cabo durante la iniciación del mismo. Debemos identificarlos y analizar sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia; de manera que podamos elaborar una estrategia para abordar a cada uno de ellos y determinar el nivel y el momento de su participación, a fin de maximizar las influencias positivas y mitigar los impactos negativos potenciales. (parr.7).

En un proyecto es importante tener en cuenta en todo momento a los interesados, ya que estos son los que van a aportar económica, cultural y socialmente a este.

Impacto en el cliente: Nájera (2016) deduce que “verificar que el producto obtenido cumpla sus necesidades reales”, es un factor crítico del proyecto. (parr. 3).

La medición del servicio basado en el cliente, busca conocer la calidad del producto brindada por sus colaboradores, justamente midiendo cada momento de verdad y probablemente, el primer impacto que el cliente reciba influirá en los resultados de la evaluación del proyecto.

Esto lo aducen López, Morales, Toledo y Delgado (2009) quienes “afirman que mediante una revisión de literatura lograron determinar, la orientación a satisfacer al cliente como un factor de criterio de éxito que coincide entre sí en las diferentes industrias y países” (p.31).

Es muy importante tener en cuenta las expectativas del cliente, con el objetivo de enfocar los esfuerzos del proyecto a satisfacer lo que esta espera, ya que al final es la persona que hizo que el proyecto fuera posible.

Involucrar a toda la organización: Pérez (2019) afirma: “Una vez el proyecto es entendido por todas las partes interesadas, es importante gestionar los intereses de estas partes, hacerlos partícipes del proyecto que se sientan como «Partners» del mismo” (parr.14).

La gestión del equipo de trabajo debe tramitarse desde la planificación del proyecto donde se establece claramente el enfoque de este y los miembros del equipo, a los cuales se debe involucrar desde el inicio, generando una laso entre los miembros del equipo y el alcance del objetivo del proyecto, permitiendo unir fuerzas para el éxito del este y que se realice armónicamente.

La legislación y los estudios previos claros para los involucrados: De acuerdo con las afirmaciones de Molina (2018):

Otro de los elementos claves es dar el espacio necesario para los estudios previos al anteproyecto; en ocasiones se desarrollan varias etapas que finalmente concluyen con prohibiciones, no aprobación de permisos o que no cumplen por falta de una investigación inicial exhaustiva y efectiva. (parr.7).

Al interactuar con los involucrados se deberán establecer todos los aspectos tanto de gestión como requerimientos legales que permitan el cumplimiento de todas las etapas del proyecto.

Liderazgo: López, Morales, Toledo, & Delgado (2009) “afirman que mediante una revisión de literatura lograron determinar, el liderazgo como un factor de criterio de éxito que coincide entre sí en las diferentes industrias y países” (p.31).

Como es de conocimiento, el liderazgo es una habilidad con la cual no todas las personas cuentan, es por esto que se debe escoger estratégicamente a la persona encargada de dirigir el proyecto, teniendo en cuenta no solo sus conocimientos, sino también sus actitudes interpersonales.

Los beneficios para la organización ejecutora: Moota (2015) afirma que: “tanto en el corto plazo (nivel de utilidades, excedentes) como en el largo plazo (mejora de la reputación y creación de nuevos mercados o líneas de productos”.

Se debe evaluar desde la etapa de planificación cuáles serán los beneficios que el proyecto traerá a la organización con el objetivo de verificar como aportarán al crecimiento de esta.

Plan de trabajo: Alcaraz (2011) define que:

El plan de trabajo consiste, básicamente, en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que sea posible cumplir con los objetivos que se ha trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de operaciones. (p.236). En el plan de trabajo se recogen las directrices para llevar a cabo el proyecto y conseguir los objetivos pretendidos, evaluando, optimizando los recursos necesarios, además plasmando los riesgos que afectan al proyecto.

Patrocinadores: BeiNN (2018) afirma:

Las organizaciones cuentan con numerosos problemas, sin embargo, la falta de reconocimiento e inversión en patrocinadores ejecutivos es un problema que merece especial atención.

La mayoría de organizaciones consideran que el líder del proyecto es el responsable del éxito en los proyectos, sin embargo, no reconocen la importancia que tiene el rol del Patrocinador para facilitar el logro de los mismos. (parr.5).

Todo proyecto tiene inconvenientes los cuales deben arreglarse lo más pronto posible, uno de estos es el no tener en cuenta al patrocinador el cual debe estar enterado de todo lo que suceda en el mismo, ya que es quien aporta los recursos económicos

Crispieri (2019) denomina este criterio como patrocinio de alto nivel afirmando que:

No existe un factor más determinante en el éxito de un proyecto que un patrocinio efectivo de alto nivel. Un proyecto que ha sido correctamente planificado en términos de alcance, cronograma y presupuesto, pero carece de un patrocinador de alto nivel tiene muy altas probabilidades de no ser exitoso. (p.67).

El patrocinador debe estar absolutamente comprometido con la meta del proyecto (cumplimiento de los objetivos) de tal forma que lo respalde con tomas de decisiones rápidas y en pro del bien del proyecto, elimine obstáculos e influye posturas positivas en los interesados reduciendo riesgos del proyecto. Por lo anterior el perfil del patrocinador debe ser definido desde la etapa de planificación del proyecto o en su defecto debemos dar este enfoque a la gestión de este interesado (patrocinador) desde la planificación del proyecto.

Presencia de una Oficina de Gestión de Proyectos: Crispieri (2019) afirma:

La Oficina de Gestión de Proyectos será la responsable de la generación de transformaciones estratégicas en la empresa, siendo el agente que identifique, estudie y aproveche oportunidades de crecimiento y desarrollo. Si la estructura de la organización es responsable del mantenimiento de las operaciones de la misma, la Oficina de Gestión de Proyectos es la responsable de hacerla crecer a través de iniciativas alineadas a su estrategia. (p.71)

Las organizaciones cambian constantemente adaptándose a los cambios en la economía, sociedad, avances tecnológicos, entre otros factores externos; por lo anterior los gerentes de proyectos tienen la difícil tarea de adaptar el diseño del proyecto a todos los cambios externos

que se presenten durante cualquiera de las etapas, para esto los gerentes de proyectos pueden usar una estrategia que consiste en crear una Oficina de Gestión de Proyectos, la necesidad de esta oficina debe ser planteada desde la etapa de planificación del proyecto.

Preparación para el futuro: Nájera (2016) deduce que “lo que se aprende en cada proyecto sirve para hacer más eficiente el siguiente o si se han desarrollado tecnologías o procesos innovadores, se estará mejor posicionado en el mercado” (parr. 9).

La estrategia y planificación son procesos mediante los cuales un proyecto se asegura de estar preparado para el futuro. Al ser tan relevante tener a las personas indicadas al mando del proyecto, gran parte de esa estrategia y planificación debe estar enfocada en los involucrados.

Proyección de los plazos de entrega, imprevistos, planificación de Plan B y C: De acuerdo con Molina (2018) “Todo indicador de éxito involucra un buen manejo de los plazos de entrega, para ello, éstos deberán ser razonables y viables” (parr.14).

Los plazos deben incluir etapas que van desde los estudios previos, los análisis, la formulación, planificación, ejecución, vigilancia, control y cierre efectivo del proyecto.

Satisfacción total de los involucrados: Galván (2019) Determina este criterio como un factor clave de éxito de un proyecto.

Este factor clave del éxito debe considerarse desde la planificación del proyecto debido a que para lograr la satisfacción total de los interesados se debe contar con un robusto plan de gestión de los interesados y los recursos necesarios para su ejecución estimados en el plan de gestión de los costos.

Uso de la metodología adecuada: García (2019) afirma “Para este apartado es fundamental permanecer actualizado en todo momento, ya que las herramientas van cambiando, y ser conocedor de cuáles son las más novedosas nos permitirá avanzar sin dilaciones” (parr.20)

Es importante desde el inicio del proyecto, plantear la metodología de trabajo del proyecto, esta debe ir a la vanguardia con las nuevas tecnologías disponibles.

Análisis De Datos y Discusión De Resultados

Una vez analizada la información se realizó una priorización subjetiva por parte de los investigadores, basada en los criterios de dificultad de aseguramiento y costo de aseguramiento, asignándole una puntuación de 1 a 5 a cada factor, donde para el criterio de dificultad de aseguramiento 1 se considera como de menor dificultad de ejecutar y 5 con mayor grado de dificultad, y para el criterio de costo de aseguramiento, 1 se considera como un criterio económico de asumir, y 5 un criterio que requiere mayor inversión económica, dando como resultado la siguiente tabla de priorización:

Tabla 3

Evaluación de priorización de factores de éxito identificados.

Ítem	Factores de éxito identificados en las 15 publicaciones	Dificultad de aseguramiento (evaluada en una escala del 1 al 5, siendo 1 una implementación sencilla y 5 una implementación compleja)	Costo de aseguramiento (evaluado en una escala del 1 al 5, siendo 1 bajo costo y 5 alto costo)
A	Capacidad de generar valor	4	4
B	Claridad de los objetivos y alcances	1	1
C	Compromiso y motivación del equipo	1	4
D	Comunicación interdepartamental	1	2

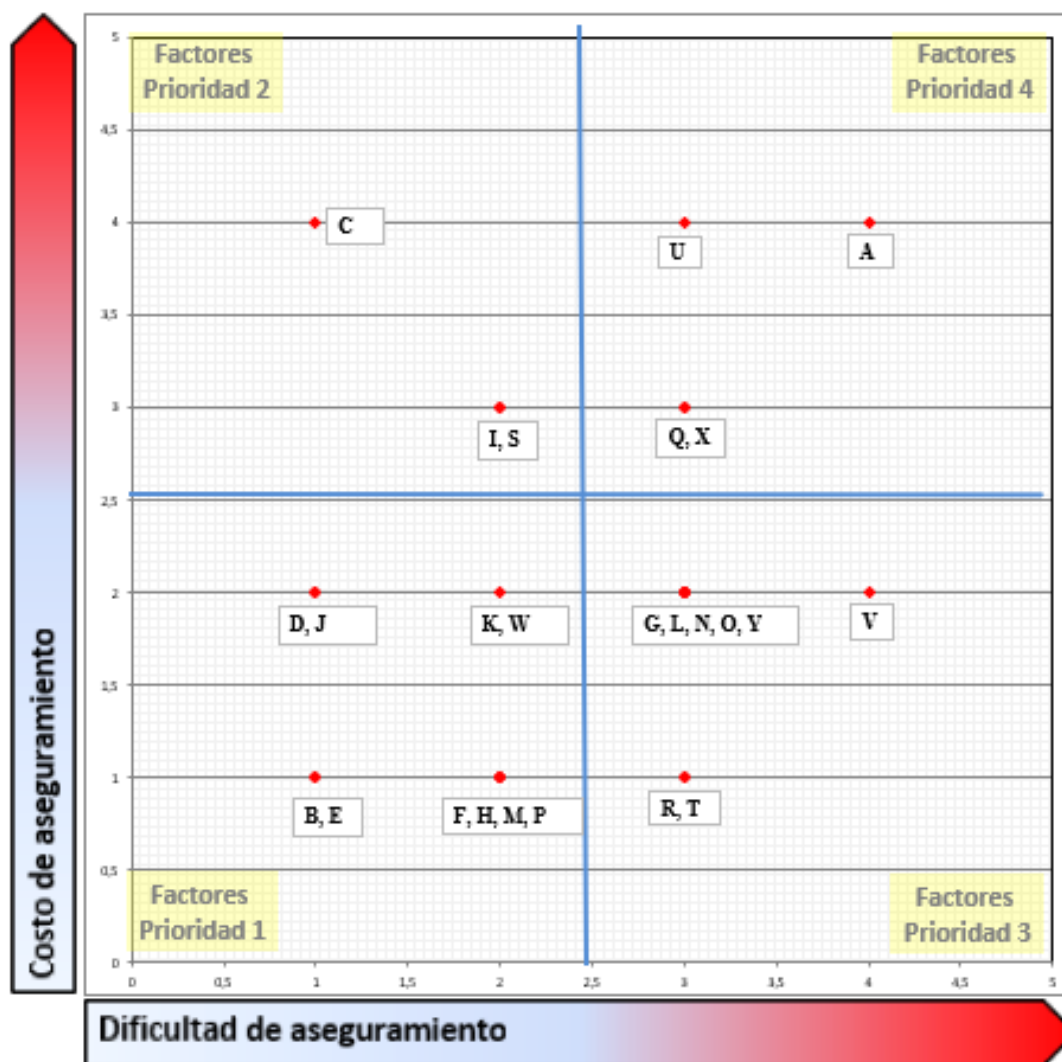
E	Cooperación interdepartamental	1	1
F	Compromiso de la alta dirección	2	1
G	Controlar el alcance del Proyecto	3	2
H	Correcta planificación	2	1
I	Educación y entrenamiento del equipo	2	3
J	Estrecha relación entre alineación estratégica y el éxito de los proyectos	1	2
K	Equilibrar Restricciones	2	2
L	Gestión del conocimiento	3	2
M	Identificar los Interesados	2	1
N	Involucrar a toda la organización	3	2
O	La legislación y los estudios previos claros para los involucrados	3	2
P	Liderazgo	2	1
Q	Los Beneficios para la organización ejecutora	3	3
R	Orientación a satisfacer al cliente	3	1
S	Plan de trabajo	2	3
T	Patrocinio de alto nivel	3	1
U	Presencia de una Oficina de Gestión de Proyectos	3	4

V	Preparación para el futuro	4	2
W	Proyección de los plazos de entrega, imprevistos, planificación de Plan B y C	3	2
X	Satisfacción total de los involucrados	3	3
Y	Uso de la metodología adecuada	3	2

Luego de realizar la evaluación de cada factor de éxito se procedió a graficar los resultados, obteniendo 4 cuadrantes divididos por el orden de prioridad en el cual que considera cada factor de éxito. La gráfica mencionada se presenta a continuación:

Figura 1.

Grafica de cuadrantes de priorización.



Como resultado de este análisis, se realizó la siguiente lista de verificación de los factores de éxito a considerar en la etapa de planificación del proyecto:

Tabla 4

Lista de chequeo de factores de éxito a tener en la etapa de planificación del proyecto.

Item	Factores de éxito identificados en las 15 publicaciones	SI	No	N/A
PRIORIDAD 1				
B	Claridad de los objetivos y alcances			
D	Comunicación interdepartamental			
E	Cooperación interdepartamental			
F	Compromiso de la alta dirección			
H	Correcta planificación			
J	Estrecha relación entre alineación estratégica y el éxito de los proyectos			
K	Equilibrar Restricciones			
M	Identificar los Interesados			
P	Liderazgo			
W	Proyección de los plazos de entrega, imprevistos, planificación de Plan B y C			
PRIORIDAD 2				
C	Compromiso y motivación del equipo			
I	Educación y entrenamiento del equipo			

S	Plan de trabajo			
PRIORIDAD 3				
G	Controlar el alcance del Proyecto			
L	Gestión del conocimiento			
N	Involucrar a toda la organización			
O	La legislación y los estudios previos claros para los involucrados			
R	Orientación a satisfacer al cliente			
T	Patrocinio de alto nivel			
V	Preparación para el futuro			
Y	Uso de la metodología adecuada			
PRIORIDAD 4				
A	Capacidad de generar valor			
Q	Los Beneficios para la organización ejecutora			
U	Presencia de una Oficina de Gestión de Proyectos			
X	Satisfacción total de los involucrados			

Luego de realizar la investigación sobre los criterios que pueden marcar significativamente un proyecto los cuales se consideran como factores de éxito, se obtuvieron los siguientes juicios como los más importantes a considerar en la etapa de planificación de un proyecto:

Ítem	Factores de éxito identificados en las 15 publicaciones		CUMPLE
-------------	---	--	--------

			SI	NO
1	Capacidad de generar valor:	Se Consideran desde la fase de planificación los cambios a que haya lugar, enfocándose en definir un ágil y eficiente proceso.		
2	Claridad de los objetivos y alcances:	Se establecen los alcances y la calidad del producto a obtener, en su etapa de planificación.		
3	Compromiso y motivación del equipo:	Esta el equipo motivado para ser más eficiente y productivo, con las condiciones no sólo son físicas o económicas, también debe contar con un ambiente laboral adecuado.		
4	Comunicación interdepartamental: La comunicación	Existe fluidez de todas las áreas del proyecto, para mantener una comunicación asertiva no solo entre los miembros del equipo si no con todos los interesados del proyecto.		
5	Cooperación interdepartamental:	Se comunica adecuadamente todas las partes desde las capas directivas a los mandos intermedios.		

6	Compromiso de la alta dirección:	Se define el éxito por el logro de ejecutarse cumpliendo el alcance, presupuesto, tiempo, incluyendo una buena gestión del equipo, lo cual incluye el compromiso de los altos mandos.		
7	Controlar el alcance del Proyecto:	Los cambios solicitados o las acciones preventivas o correctivas recomendadas deben de procesarse mediante un control integrado de cambios.		
8	Correcta planificación:	Revisar retrasos que no permitan que el proyecto salga a la luz en el plazo fijado. Este error puede ocasionar graves pérdidas económicas incluso de negocio		
9	Educación y entrenamiento del equipo:	Se invierte en desarrollar la gestión del talento humano en una organización que cuente con personal altamente calificado.		
10	Estrecha relación entre alineación estratégica y el éxito de los proyectos	Se destaca en esta dimensión para los proyectistas, la estructura organizacional enfocada a proyectos y el adecuado uso de una		

		metodología de estrategia organizacional.		
11	Equilibrar Restricciones:	<p>Tradicionalmente, las restricciones en los proyectos han sido alcance, tiempo y costo, aunque en la gestión de proyectos moderna.</p> <p>Se incluyen las variables de calidad, recursos y expectativas.</p>		
12	Gestión del conocimiento:	Se establece que la experiencia y continuidad del equipo se gestione en un ambiente adecuado para la gestión del conocimiento y el futuro del éxito del proyecto.		
13	Identificar los Interesados:	Se identifican y analizan sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia; de manera que podamos elaborar una estrategia para abordar a cada uno de ellos y determinar el nivel y el momento de su participación.		
14	Involucrar a toda la organización:	Gestionar los intereses de estas partes, hacerlos partícipes del proyecto.		

15	La legislación y los estudios previos claros para los involucrados:	Espacio necesario para los estudios previos al anteproyecto		
16	Liderazgo:	Se cuenta con personal altamente calificado y desarrollo del talento humano en los campos de liderazgo, habilidades estratégicas empresariales y habilidades técnicas en proyectos.		
17	Los beneficios para la organización ejecutora:	Se evalúa desde la etapa de planificación cuáles serán los beneficios que el proyecto traerá a la organización con el objetivo de verificar como aportarán a su crecimiento.		
18	Orientación a satisfacer al cliente:	Se cuenta con una estrategia de negocio para satisfacer las necesidades por las cuales se creó el proyecto.		
19	Plan de trabajo	Se asignan tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad.		

		Se mantienen las directrices para llevar a cabo el proyecto y conseguir los objetivos pretendidos, evaluando y optimizando los recursos necesarios, además plasmando los riesgos que afectan al proyecto.		
20	Patrocinio de alto nivel:	Se cuenta con un patrocinador que contribuye en términos de liderazgo o económicos.		
21	Presencia de una Oficina de Gestión de Proyectos manejada por una persona capacitada en la planificación del proyecto:	Se cuenta con una persona capacitada para iniciar el proyecto.		
22	Preparación para el futuro	Se deben priorizar objetivos, identificación del problema y riesgos del proyecto.		
23	Proyección de los plazos de entrega, imprevistos, planificación de Plan B y C:	Estos plazos deben ser razonables y viables.		
24	Satisfacción total de los involucrados:	Los planteamientos son efectivos.		

		Se cumplen metas y objetivos.		
25	Uso de la metodología adecuada:	Se cuenta con técnicas y procedimientos que beneficien el proyecto.		

Conclusiones

Durante el desarrollo del trabajo se pudo concluir que se Identificaron los diferentes factores de éxito en un proyecto, los cuales sirven de apoyo a los formuladores para cumplir con los objetivos de lograr el éxito en sus proyectos, en el ejercicio se analizaron fuentes bibliográficas y una minuciosa recopilación de los aspectos más importantes desde la planificación de acuerdo a diferentes autores, por lo cual se considera como una herramienta que es de practicidad para alcanzar el éxito de un proyecto.

Como resultado de la investigación cualitativa de carácter descriptiva presentada, es posible concluir que existe una relación entre los nuevos gestores y esta herramienta para que puedan orientarse con una lista de verificación de factores de éxito a considerar lo cual es de vital importancia desde la planificación del proyecto.

La información es uno de los recursos más importantes que tienen los proyectos y muchos no le dan la debida importancia que merece, se realizaron varios análisis de las tablas de prioridad de los factores claves del éxito, para darnos cuenta de la importancia y los niveles de la lista de chequeo en la planificación de un proyecto. Pudimos ver lo importante que es considerar esta herramienta que debe revisarse constantemente requiriendo de inversiones de conocimiento para poder tener la seguridad y confianza de que los proyectos van a funcionar correctamente y no van a generar caos.

Referencias Bibliográficas

- Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. MacGrawHill. Cuarta edición. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1952>
- Arteaga, A.R.S., Ostos, J., & Bremser, K. (2020). La influencia de la eficacia del equipo del proyecto y los factores organizativos en el éxito de la gestión del proyecto minero. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 3.
- Ayala, L.M.S., Garcia, J.D.E.V., & Monsalve, N.A.M. (2014). Factores de éxito en 68 proyectos colombianos. *Revista Iberoamerican Journal of Project Management*, 5(2), 01-15.
- Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. *Project Design and Management*, 1(1).
<https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/issue/view/10/N%C3%BAmero%20completo>
- Galván Vela, E., & García Ruíz, J. E. (2019). La eficiencia y su relación con el éxito de un proyecto según administradores de proyectos en centros de investigación. *Fides et Ratio. Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 17(17), 193-214.
- Gallego, M. G., & Cáceres, J. H. (2015). Identificación de factores que permitan potencializar el éxito de proyectos de desarrollo de software. *Scientia et Technica*, 20(1), Año XX, Vol. 20, No. 1, Marzo de 2015. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701.
- Galván Vela, E., & García Ruíz, J. E. (2019). La eficiencia y su relación con el éxito de un proyecto según administradores de proyectos en centros de investigación. *Fides et Ratio. Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 17(17), 193-214.

- Gbegnedji, G. (10 de Mayo 2017). Factores de Éxito del Proyecto. Gladys Gbegnedji.
<https://www.gladysgbegnedji.com/factores-de-exito-del-proyecto/>
- López, R.R., Morales, S.A., Toledo, C.E., y Delgado, V.I. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Culcyt//Planeación Estratégica*, 14.
- Martínez, A. (2020). Análisis. *Revista Internacional de Economía*, 9(3), 61-82.
- Motoa, G. (2015). Medición del éxito en los proyectos, una revisión de la literatura. *Ingenium*, 9(25), 11-25. <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/776>
- Nájera Pérez, Á. (2016). *Desarrollo de un modelo integrado de procesos para la gestión de proyectos diseñados según PMBOK®, homologable con ISO 21.500: 2.012 y compatible con PRINCE2®. MIGP: Modelo de Gestión Integrada de Proyectos*. [Trabajo de grado, Universidad de Alicante]. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/59819>
- Pérez, A. (21 octubre 2019). 3 factores Clave para Alcanzar el Éxito en tus Proyectos.
- Porras, O. (2020). Fortalecimiento del pensamiento crítico a través de la controversia en redes sociales. *Experiencias Investigativas y Significativas*, 6(6), 11-11.
- Ramírez Molina, R. I., & Ampudia Sjogreen, D. M. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. Repositorio universidad de la Costa. *Revista RECITIUTM. Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología de Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*. ISSN: 2443-4426; Dep. Legal: PPI201402ZU4563. Vol. 4 N° 1. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2249>
- Rengifo Hernández, G. A. (2014). La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/12780>

Restrepo Corredor, N., & Castrillón Mondragón, R. E. Pymes de Bogotá y la inversión extranjera directa como método de financiación. [Trabajo de grado, Universidad del bosque].

Repositorio institucional. <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/3057>

Rubio Bañuls, L. I. (2019). Desarrollo de un método para correlacionar los factores de éxito de un proyecto y las dimensiones culturales, en los proyectos internacionales de arquitectura.

Saavedra Forero, M.Y. *Identificar las habilidades y capacidades motivacionales para el éxito de los proyectos*. [Trabajo de grado, Universidad Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/23962>