

**Caracterización de los *stakeholders* que se relacionan con
las Oficinas de Gerencia de Proyectos – fundamento del
ecosistema para la gestión de proyectos sostenibles**

**Characterization of stakeholders related with the Project
Management Offices – foundation for the ecosystem for the
management of sustainable projects**

César Hernando Rincón González.

Afiliación: Profesor Asociado Universidad EAN de Colombia, Candidato a Doctor en Gerencia de Proyectos.

Domicilio: Bogotá Colombia email crincon2.d@ean.edu.co teléfono (573) 3002038677.

Resumen. El presente trabajo de investigación descriptiva, pretende caracterizar los *stakeholders* relacionados con las oficinas de gerencia de proyectos. El fundamento teórico del trabajo es construido a partir de una revisión bibliográfica de literatura relevante sobre el tema bajo estudio. Posteriormente, se adelanta un trabajo de campo donde se caracterizan los *stakeholders* que interactúan con este tipo de oficinas, documentando los resultados obtenidos y planteando futuras líneas de investigación.

Una adecuada identificación y caracterización de los *stakeholders* que interactúan con las oficinas de gerencia de proyectos, permite tener en cuenta los requerimientos, necesidades y expectativas de estos últimos a lo largo de la gestión de los proyectos administrados por estas oficinas, propiciando un entorno ético donde se gestionen proyectos sostenibles Rincón-González (2015).

Abstract. This descriptive research work presents a proposal to characterize the *stakeholders* within the project management offices. The theoretical foundation for this work is constructed from a literature review of relevant bibliographical sources about the

matter of study, continues with the characterization of stakeholders that interact with this kind of offices, documenting the results and defining future research lines.

A proper identification and characterization of the stakeholders that interact with the project management offices, allows taking into account their requirements, needs and expectations throughout the management of the projects executed by this kind of offices, propitiating an ethical environment in which sustainable projects can be managed.

Palabras clave. Identificación de *stakeholders*, Caracterización de *stakeholders*, PMO.

Keywords. Stakeholders identification, Stakeholders characterization, PMO.

Introducción.

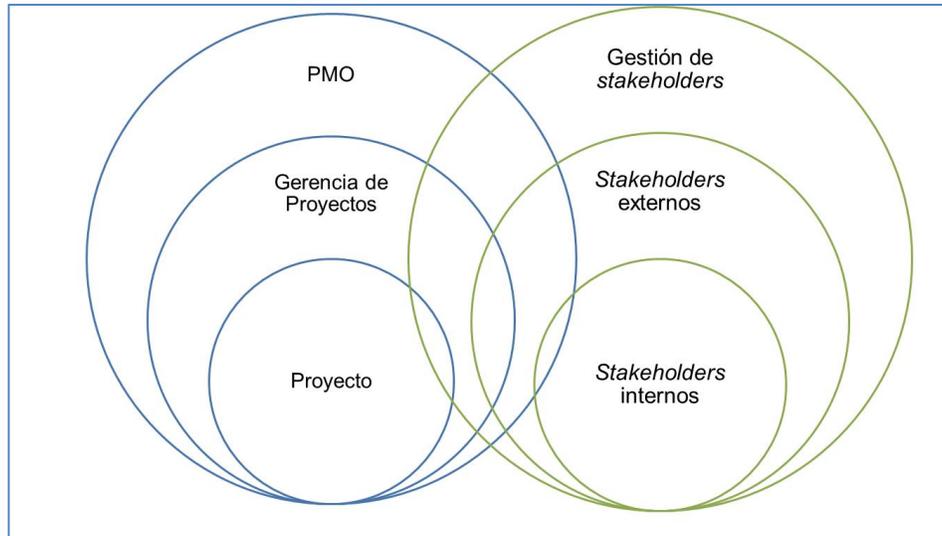
La gerencia de proyectos ha ganado terreno en el mundo corporativo, donde “(...) ha venido jugando un rol central en la administración de organizaciones en casi todos los campos de la actividad humana Bredillet et al. (2008)” (Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist, 2010, p. 766). De acuerdo con la investigación anteriormente mencionada, el Banco Mundial ha determinado que un 21% del PIB del planeta está relacionado con la construcción de capital bruto, y que este porcentaje se encuentra altamente relacionado con el desarrollo de proyectos.

En ese mismo curso de pensamiento, se puede inferir que “el surgimiento y la necesidad de la PMO (*Project Management Office* por sus siglas en inglés) están asociadas con el creciente número y complejidad de proyectos a lo largo del mundo de los negocios, lo cual conlleva a cierta forma de centralización (Marsh, 2000)” citado por Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist (2010. p. 767).

Teniendo en cuenta la situación anteriormente planteada, se hace necesario profundizar en el estudio de los *stakeholders* que forman parte y/o se relacionan con las oficinas de gerencia de proyectos.

Con el fin de definir el fundamento teórico para la caracterización de los *stakeholders* en un modelo de implementación de PMO's, se definen dos ámbitos fundamentales de la presente investigación: la PMO como estructura organizacional de la gerencia de proyectos y los *stakeholders* como actores fundamentales de este tipo de oficinas. La interacción entre estos dos elementos, se aprecia en la figura a continuación:

Figura 1. Interacción entre la PMO y los *stakeholders*.



Fuente. Elaboración propia.

Metodología.

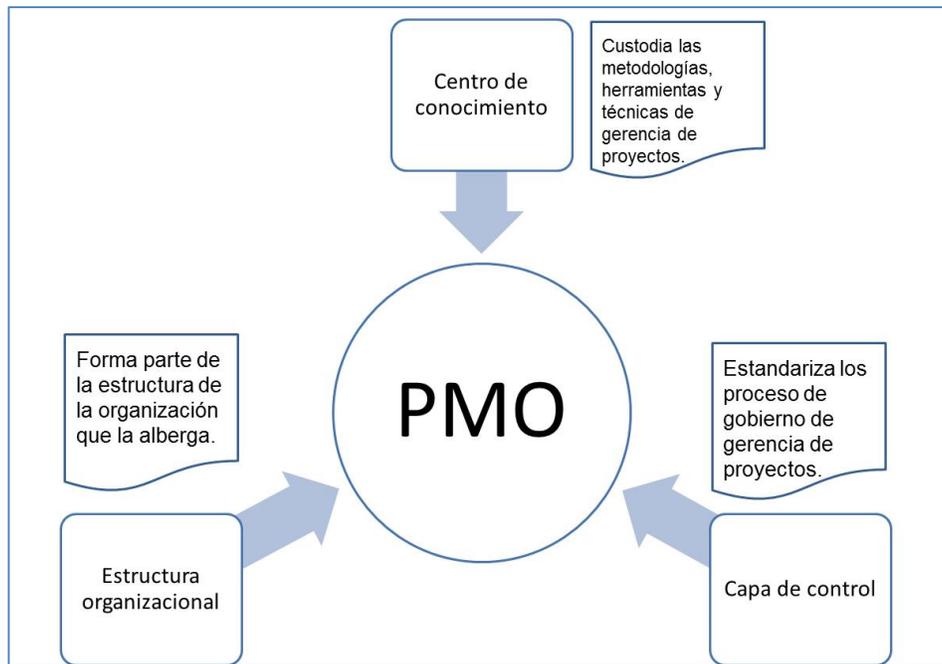
En este apartado se darán las definiciones fundamentales de las PMOs y posteriormente, se establecerá el relacionamiento de estas con el ecosistema de la gerencia de proyectos. Lo anterior, se utilizará subsiguientemente en este documento como insumo para la identificación y caracterización de los *stakeholders* que interactúan con la oficina de proyectos.

(a) Definición de PMO:

El término Project Management Office es definido por el PMI como “una estructura organizacional que estandariza los procesos de gobierno relacionados con los proyectos y facilita que se compartan recursos, metodologías, herramientas y técnicas.” (PMI, 2013, p. 554). Esta definición es ampliamente aceptada en el mundo de la gerencia de

proyectos y se utilizará, como base para la caracterización de las PMOs. Lo anterior, se representa gráficamente en la siguiente ilustración:

Figura 2. Criterios para la caracterización de las PMOs.



Fuente. Elaboración propia a partir de PMI (2013).

(b) Caracterización de la PMO:

Tomando como base los criterios para la caracterización de las PMOs mencionados en figura anterior, a continuación se presenta una tabla comparativa de las diferentes posturas de los principales autores, que han investigado sobre las oficinas de proyectos:

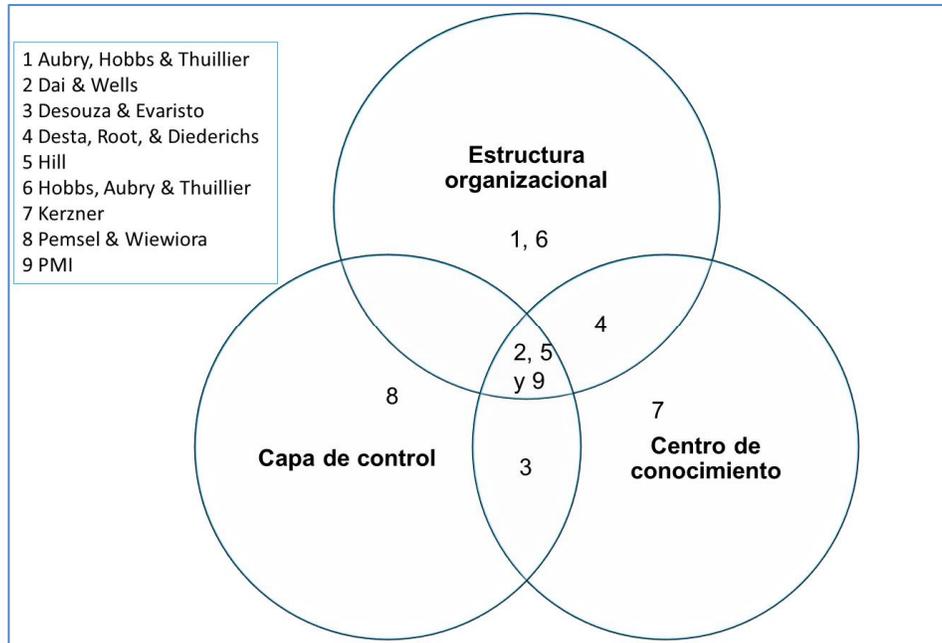
Tabla 1. Comparativo sobre los criterios para la caracterización de las PMOs.

Autor	Estructura organizacional	Centro de conocimiento	Capa de control
Aubry, Hobbs & Thuillier (2009, p. 142)	"la PMO puede ser vista como una entidad social construida"		
Dai & Wells (2004, p. 524)	la PMO "(...)" es una entidad organizacional establecida"	"una PMO también llamada centro de excelencia (...)"	la PMO es instaurada para "asistir gerentes de proyectos, equipos y diversos niveles gerenciales en asuntos estratégicos y entidades funcionales a lo largo de la organización en implementar principios de PM (...)"
Desouza & Evaristo (2006)		La PMO es el repositorio de conocimiento de la organización.	La PMO proporciona los lineamientos de gerencia de proyectos y contribuye a solucionar la mayoría de los desafíos que se dan en los mismos.
Desta, Root, & Diederichs (2006, p. 46)	la PMO es "una entidad organizacional estructurada (...)"	Es "el punto focal de prácticas de PM y el lugar donde la gestión del conocimiento de la organización y las prácticas de PM, se intersectan"	
Hill (2008, p. xvii)	La PMO vista como "una entidad organizacional (...) un integrador de negocio (...)"	"que involucra a las personas (stakeholders), proceso (metodologías y prácticas), y técnicas (sistemas automáticos y ayudas de trabajo) para administrar o influenciar el desempeño de los proyectos."	Supervisión, control y soporte
Hobbs, Aubry & Thuillier (2008, p. 550)	La PMO "es una entidad social construida que da forma a la organización (...)"		
Kerzner (2005, p. 939)		La PMO "(...)" se convierte en el guardián de la propiedad intelectual de la gerencia de proyectos"	
Pemsel & Wiewiora (2013, p. 31)			Es "una capa formal de control, entre la alta gerencia y la gerencia de proyectos"
PMI (2013, p. 554)	Es una "estructura organizacional"	La cual "facilita que se compartan recursos, metodologías, herramientas y técnicas"	La PMO "estandariza los procesos de gobierno relacionados con los proyectos"

Fuente. Elaboración propia a partir de Aubry, Hobbs & Thuillier (2009); Dai & Wells (2004); Desouza & Evaristo (2006); Desta, Root, & Diederichs (2006); Hill (2008); Hobbs, Aubry & Thuillier (2008); Kerzner (2005); Pemsel & Wiewiora (2013) y PMI (2013).

La siguiente figura ilustra la caracterización de las PMOs a la luz de los criterios definidos en este apartado de la investigación:

Figura 3. Caracterización de las PMOs.

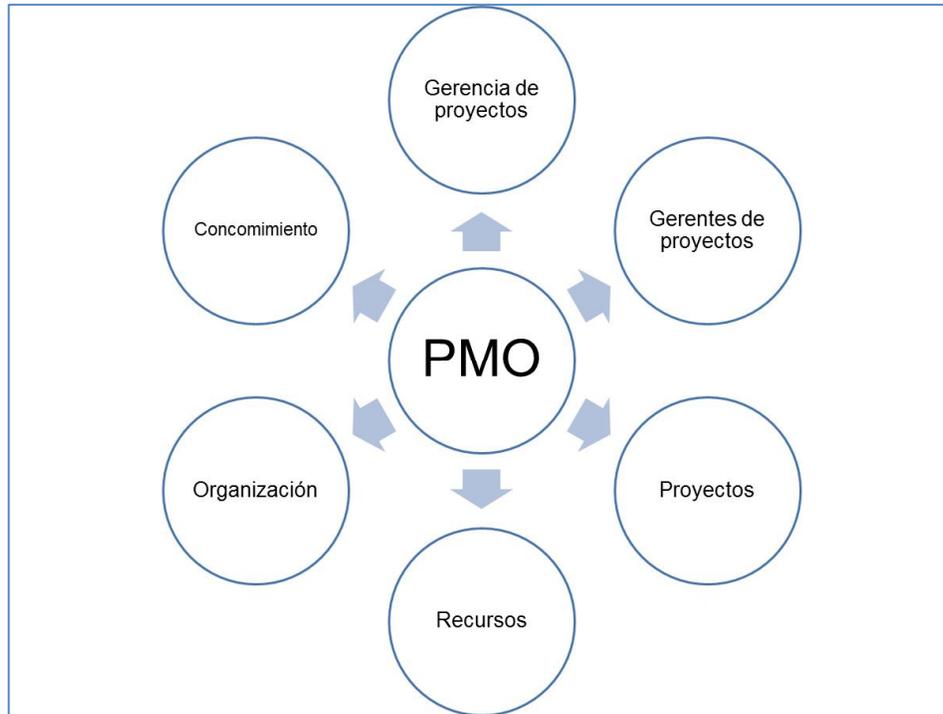


Fuente. Elaboración propia a partir de Aubry, Hobbs & Thuillier (2009); Dai & Wells (2004); Desouza & Evaristo (2006); Desta, Root, & Diederichs (2006); Hill (2008); Hobbs, Aubry & Thuillier (2008); Kerzner (2005); Pemsel & Wiewiora (2013) y PMI (2013).

(c) Interacción de la PMO con el ecosistema de la gerencia de proyectos

A través de una integración de las aproximaciones de estos autores, se puede inferir que la PMO forma parte del ecosistema de la gerencia de proyectos y que por esta condición debe interactuar de manera permanente y fluida con diferentes *stakeholders* que se relacionan con esta. Lo anterior, se puede apreciar en el esquema de la figura a continuación:

Figura 4. Relacionamiento de la PMO con el ecosistema de la gerencia de proyectos.



Fuente. Elaboración propia a partir de Aubry, Hobbs & Thuillier (2009); Dai & Wells (2004); Desouza & Evaristo (2006); Desta, Root, & Diederichs (2006); Hill (2008); Hobbs, Aubry & Thuillier (2008); Kerzner (2005); Pemsel & Wiewiora (2013) y PMI (2013).

Dentro de su actuar como entidades al interior de las organizaciones en donde se centraliza la gestión de los proyectos, las PMOs deben, al estandarizar los procesos de gobierno que se relacionan con estos últimos. Propiciar un entorno donde los proyectos se puedan desarrollar de forma sostenible con fuertes directrices éticas fundamentadas en una adecuada gestión de *stakeholders*.

Resultados.

Con el propósito de definir los componentes teóricos para la caracterización de los *stakeholders* que interactúan con la PMO, se investigó en la literatura científica las definiciones de *este* término. Posteriormente, se indagó sobre la gestión de los *stakeholders*, en relación con los proyectos y la PMO.

(a) Definición de *stakeholders* en el ámbito de los proyectos

A continuación se relacionan algunas definiciones del término *stakeholder*, desde los principales autores en el ámbito de la gerencia de proyectos:

El PMI define el término *stakeholder* como “un individuo, grupo u organización que puede afectar, ser afectado por, o percibirse así mismo, de ser afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” (PMI, 2013, p.563). Con una aproximación similar la ISO 21500 establece que el concepto de *stakeholder* hace referencia a “los individuos, grupos u organizaciones que impactan o pueden verse afectadas por el proyecto, y documentar la información relevante relacionada con sus intereses e implicación” ISO (2012. p. 2). Desde el punto de vista de PRINCE2 la palabra *stakeholder* hace referencia a “cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar, ser afectado por o percibirse así mismo, de ser afectado por una iniciativa (programa, proyecto, actividad, riesgo)” PRINCE2. (2009). Finalmente, según Jepsen & Eskerod, los *stakeholders* de un proyecto son definidos como “una persona o grupo de personas, que son

influenciados por o que son capaces de influenciar el proyecto” (Jepsen & Eskerod, 2009, p. 335).

Estas definiciones, si bien varían levemente en determinar si los *stakeholders* son personas, individuos, grupos u organizaciones, tienen en común el relacionamiento de estos con el proyecto, en dos aspectos: (a) la influencia del *stakeholder* en el proyecto y viceversa, (b) el impacto que puede tener en el proyecto.

(b) Gestión de los *stakeholders* en relación con los proyectos y la PMO

En lo que respecta a la gestión de los *stakeholders* y su interacción con los proyectos y la PMO, diferentes autores identifican sinergias y relaciones entre estos conceptos.

Según Kerzner (2005), para que un proyecto se considera exitoso, debe ser terminado dentro del cronograma y presupuesto establecidos, cumplir con los estándares de calidad acordados con el cliente, mantener una adecuada gestión del cambio y minimizar el impacto en la dinámica y la cultura de la organización. Lo anterior, implica un alto nivel de gestión de los *stakeholders* para lograr el éxito de los proyectos. Un punto de vista similar tienen Beringer, Jonas & Kock. Según estos autores, “el comportamiento de los *stakeholders* y la gestión de los *stakeholders*, son factores claves de éxito dentro de la gestión de portafolios (...)” (Beringer, Jonas & Kock, 2013, p. 830).

Así mismo, desarrollar canales de comunicación adecuados, generar mecanismos que faciliten el involucramiento y el desarrollo de relaciones

de confianza con los *stakeholders*, son elementos fundamentales para el éxito de proyectos Missonier & Loufrani-Fedida (2014).

Con respecto al relacionamiento de la PMO con los *stakeholders* de su entrono de influencia, Dai, & Wells aseguran que “el establecimiento de este tipo de oficina para mejorar la efectividad del *PM* [*Project Management*], particularmente, habilitando la adquisición de conocimiento de equivocaciones y éxitos anteriores y proveyendo un rango de soporte y de servicios de facilitación, no solamente para los proyectos, sino para diversos niveles gerenciales y unidades de soporte” Dai, & Wells (2004. p. 524).

Una aproximación similar tiene Hill, respecto al relacionamiento de la PMO con los *stakeholders*, “la PMO ayuda tanto al gerente del proyecto como a la organización relevante [la unidad de negocios o departamento que es influenciado por las funciones de la PMO] a entender y aplicar prácticas profesionales de gerencia de proyectos, así como adaptar e integrar intereses de negocio, en el ambiente de la gerencia de proyectos, con el que está asociado” Hill (2008, p. xvii). Así mismo, propone algunos *stakeholders* externos como el cliente, proveedores o contratistas, agentes reguladores y otros internos, como gerente de programa, gerente de proyecto, miembros del equipo del proyecto, el *Sponsor*, el gerente de la PMO, el comité ejecutivo, comités técnicos, miembros de la PMO, gerentes de recursos y de área (Hill, 2008, p. 226 – 232).

Desde la perspectiva de Aubry, Hobbs & Thuillier, la PMO no solo se justifica por el incremento de la complejidad de los proyectos y la necesidad de centralizar la gestión de *PM*, sino que se debe considerar su contribución a la gestión de la innovación, la estandarización y el

mejoramiento de los procesos de gerencia de proyectos y el relacionamiento con la gente [los *stakeholders*] Aubry, Hobbs & Thuillier (2007).

Para Müller, Glückler, & Aubry, la PMO soporta a la organización que la alberga mediante el entrenamiento, la consultoría y la ejecución de tareas especiales de gerencia de proyectos. Así mismo, ejerce control y supervisión sobre los gerentes y los equipos asignados a los proyectos y contribuye a que se compartan conocimientos, experiencias y aprendizaje conjunto de *PM*, al interior de la organización Müller, Glückler, & Aubry (2013). Así mismo, establecen que la PMO “responde a las necesidades de los *stakeholders* y asegura el desempeño general del proyecto” (Müller, Glückler, & Aubry, 2013, p. 61).

Según Tsaturyan & Müller, la PMO tiene como misión “generar confianza y credibilidad en las actividades de la organización entre los *stakeholders* y servir como una fuerza unificadora de actividades consensuadas, que conducen al cumplimiento de las metas de la organización, entre todos los *stakeholders* organizacionales” (Kemp and Dwyer, 2003, p. 7) citados por Tsaturyan & Müller (2015).

Finalmente, “una PMO adecuadamente implementada, puede resolver los problemas más desafiantes de la gerencia de proyectos, por medio de la captura y la transferencia de conocimiento, maximizando el poder de los equipos trasfuncionales, (...) y proporcionado empoderamiento y responsabilidad, sobre esfuerzos clave. Además, puede evaluar completamente, el impacto y riesgo de los cambios y proveer a los proyectos de mejores prácticas y estándares” Desouza, & Evaristo (2006, p. 415). Lo anterior, representa una contribución importante de la PMO a la gestión de los *stakeholders* de los proyectos.

De todas las posturas anteriormente mencionadas, se puede inferir que los proyectos y las PMOs, interactúan de manera habitual y frecuente con los *stakeholders*. Por un lado, los proyectos son desarrollados en función de estos individuos, personas, grupos u organizaciones, y los beneficios que estos generan, son capitalizados por la organización receptora del proyecto. Por otra parte, la PMO, en lo referente a los servicios que presta a los equipos, el control que ejerce sobre los proyectos y su condición de ser en un centro de conocimiento de la gerencia de proyectos, involucra necesariamente, la interacción con los *stakeholders*, como un elemento fundamental para cumplir con su función organizacional.

(C) Interacción entre los estándares de la gerencia de proyectos en la gestión de *stakeholders*

Se adelantó una revisión del estado del arte de en los principales estándares de gerencia de proyectos, los cuales se relacionan a continuación:

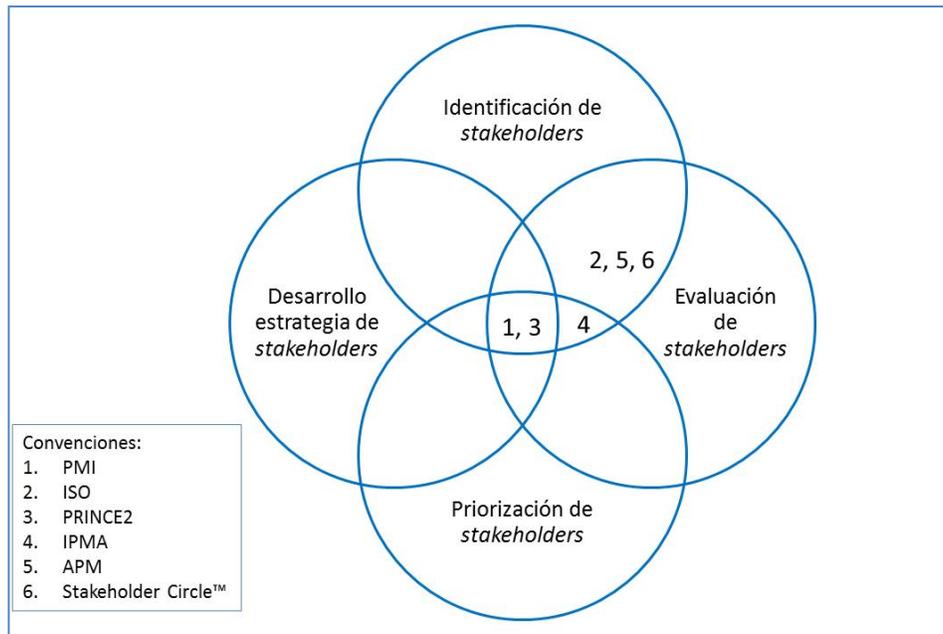
- La guía de fundamentos de la gerencia de proyectos PMBOK (2013).
- El estándar internacional ISO 21.500 (2012).
- PRINCE2 (2009).
- IPMA (2006).
- P2M (2005).
- APM Bok (2006).
- *Stakeholder Circle*TM - Bourne & Walker (2006).

En estos estándares, se investigaron los componentes esenciales de la gestión de *stakeholders*:

- La identificación de los *stakeholders*.
- La evaluación de los *stakeholders*.
- La priorización los *stakeholders*.
- El desarrollo de la estrategia de gestión de los *stakeholders*.

Como resultado de la revisión de literatura, se pudo establecer que los estándares abordan la gestión de *stakeholders*, con diferentes grados de profundidad. El PMBOK del PMI y PRINCE2, tratan de manera amplia la gestión de *stakeholders* en proyectos, haciendo un recorrido por los componentes esenciales de la misma. Por otra parte, ISO, APM y Bourne & Walker (2006), en su metodología *Stakeholder Circle*TM, se enfocan, principalmente, en la identificación y evaluación de los *stakeholders*. Una aproximación similar, toma el IPMA, agregando el concepto de priorización de los *stakeholders*. La interacción de los estándares anteriormente mencionados, se puede ver en la siguiente figura:

Figura 5. Interacción entre los estándares de la gerencia de proyectos en la gestión de *stakeholders*.



Fuente. Elaboración propia a partir de PMI (2013), ISO 21500 (2012), PRINCE2 (2009), IPMA (2006), P2M (2005), APM (2006) y Bourne & Walker (2006).

(d) Elementos del modelo de caracterización de stakeholders en la PMO

Después de establecer la interacción entre los principales estándares en gerencia de proyectos, en lo referente a la gestión de los *stakeholders*, se debe consolidar los diferentes enfoques metodológicos, con el fin de facilitar el proceso de caracterización de estos, en el modelo de PMO. En la tabla a continuación, se presenta un resumen de los procesos y

actividades de la gestión de los *stakeholders*, que será usado en el siguiente capítulo:

Tabla 2. Elementos del modelo de caracterización de *stakeholders* que interactúan con la PMO.

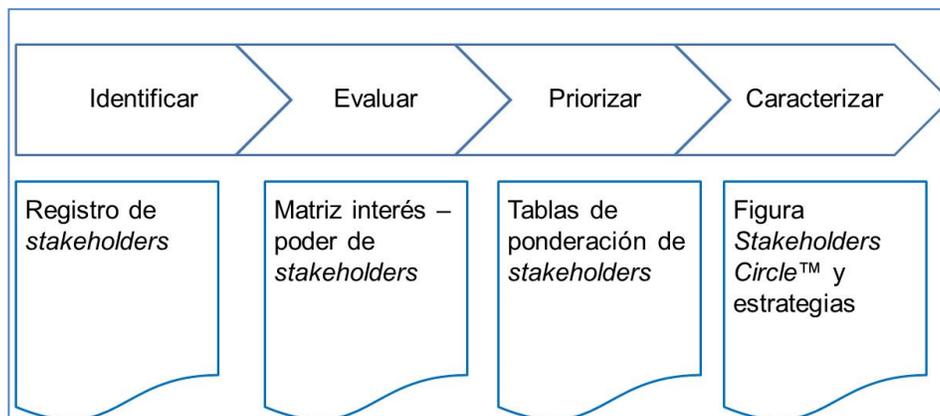
Estándares de Proyectos	Procesos y actividades de la gestión de <i>stakeholders</i>			
	Identificar <i>stakeholders</i>	Planear Gestión de los <i>stakeholders</i>	Gestionar los <i>stakeholders</i>	Controlar los <i>stakeholders</i>
PMBOK (2012) - Capítulo 13	Proceso 13.1 Identificar <i>stakeholders</i> - Identificar los <i>stakeholders</i> - Evaluar las características de los <i>stakeholders</i> - Priorizar los <i>stakeholders</i>	Proceso 13.2 Planear la gestión de los <i>stakeholders</i> - Desarrollar las estrategias de gestión de los <i>stakeholders</i>	Proceso 13.3 Manejar el compromiso de los <i>stakeholders</i> - Asegurar el compromiso de los <i>stakeholders</i>	Proceso 13.4 Controlar el compromiso de los <i>stakeholders</i> - Ajustar estrategias y planes para asegurar el compromiso de los <i>stakeholders</i>
ISO 21.500 - Capítulo 4	Proceso 4.3.9 Identificar las partes interesadas - Identificar los <i>stakeholders</i> que se relacionan con la PMO - Documentar información relevante relacionada con sus intereses e implicación		Proceso 4.3.10 Gestionar las partes interesadas - Atender las necesidades y expectativas de las partes interesadas	
PRINCE2 - 6 pasos para la gestión de los <i>stakeholders</i>	Identificar <i>stakeholders</i> Crear y analizar perfiles de <i>stakeholders</i>	Determinar Estrategia de compromiso de los <i>stakeholders</i> Planear el compromiso	Comprometer a los <i>stakeholders</i>	Medir la efectividad
IPMA - Competencias de gestión de los <i>stakeholders</i>	Identificar y priorizar los intereses de los <i>stakeholders</i> . Analizar sus intereses y necesidades. Incorporar la gestión de riesgos según amenazas y oportunidades que representan los <i>stakeholders</i> . Identificar el proceso de escalamiento de la decisión entre el equipo del proyecto y los <i>stakeholders</i> .	Desarrollar estrategias para hacer frente a los <i>stakeholders</i> . Incluir los intereses y expectativas de los <i>stakeholders</i> en la planeación del proyecto.	Comunicar a los <i>stakeholders</i> sobre el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Asegurar que los <i>stakeholders</i> cumplen en cada fase del proyecto. Llevar a cabo el plan de gestión de los <i>stakeholders</i> .	Ejecutar, comunicar y gestionar los cambios en el plan de los <i>stakeholders</i> . Documentar las lecciones aprendidas y aplicarlas en proyectos futuros.
P2M - Capítulo 9 Gestión de la relaciones del proyecto		Diseño del relacionamiento - Relacionamiento cliente - ejecutor del proyecto	Mantenimiento del relacionamiento - Coordinación entre cliente - ejecutor - Coordinación con otros <i>stakeholders</i> - Negociación - Atención de reclamos	Reestructuración del relacionamiento - Mantenimiento del relacionamiento - Alianzas estratégicas
APMBok - Planeación de la Estrategia - Administración de los <i>Stakeholders</i>	Identificación de <i>stakeholders</i> Análisis de <i>stakeholders</i> - Determinar la posición del <i>stakeholder</i> con respecto al proyecto. - Identificar las expectativas para saber como administrarlas.	Planeación de acciones para administrar a los <i>stakeholders</i> - Comunicar - Negociar - Influenciar		
Bourne & Walker (2006) - Stakeholder Circle™	Identificar los <i>stakeholders</i> Priorizar los <i>stakeholders</i> - Proximidad - Poder - Urgencia	Determinar Estrategia de compromiso de los <i>stakeholders</i>		

Fuente. Elaboración propia a partir de PMI (2013), ISO 21500 (2012), PRINCE2 (2009), IPMA (2006), P2M (2005), APM (2006) y Bourne & Walker (2006).

Discusión.

Utilizando como insumo la revisión de literatura de la gestión de *stakeholders* y de la oficina de proyectos descrita en los capítulos anteriores, se procede a realizar la caracterización de los *stakeholders* que se relacionan con la PMO. Para lo anterior, se proponen cuatro pasos: (a) identificar, (b) evaluar, (c) priorizar y finalmente (d) caracterizar los *stakeholders*. Estos elementos pueden ser vistos en la siguiente figura:

Figura 6. Pasos y entregables para la caracterización de *stakeholders* en la PMO.



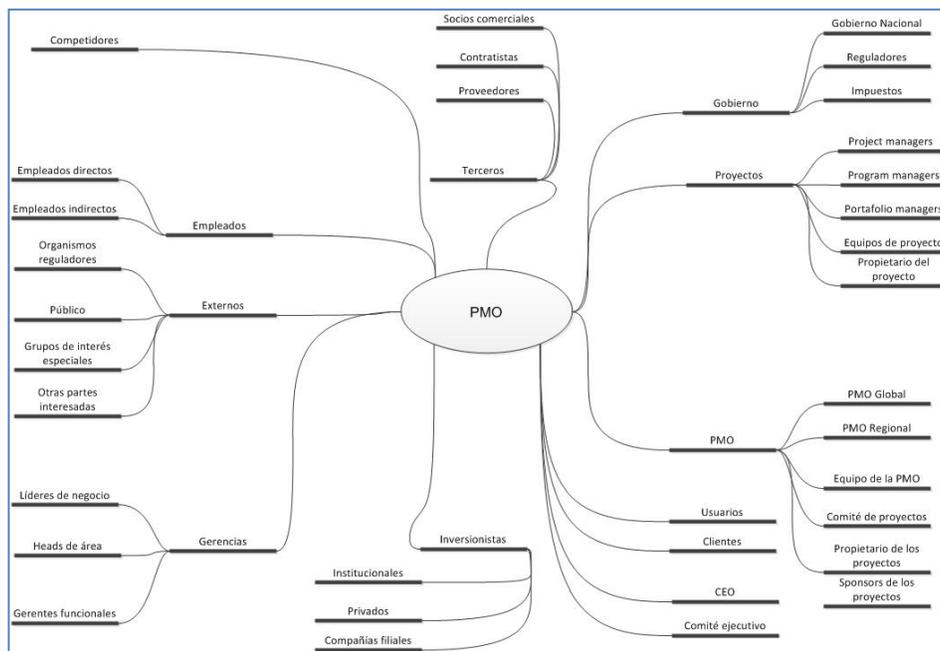
Fuente. Elaboración propia a partir de PMI (2013), ISO 21500 (2012), PRINCE2 (2009), IPMA (2006), P2M (2005), APM (2006) y Bourne & Walker (2006).

A continuación, se desarrolla cada uno de los pasos descritos en la figura anterior y se generan los entregables asociados a la caracterización de *stakeholders*, en un modelo de implementación de PMO:

(a) Identificación de los *stakeholders* relacionados con la PMO

Con el propósito de identificar los *stakeholders* que comúnmente interactúan con la PMO, se realizó inicialmente, una identificación basada en la revisión bibliográfica del presente artículo y posteriormente, fue complementada con trabajo de campo, mediante talleres de identificación de *stakeholders*, haciendo uso de conocimiento de expertos en PMOs. Esta información, se puede observar en la siguiente figura:

Figura 7. Registro de *stakeholders* relacionados con la PMO.



Fuente. Elaboración propia complementada con Beringer, Jonas & Georg (2012), Davis (2014) y Hill (2008).

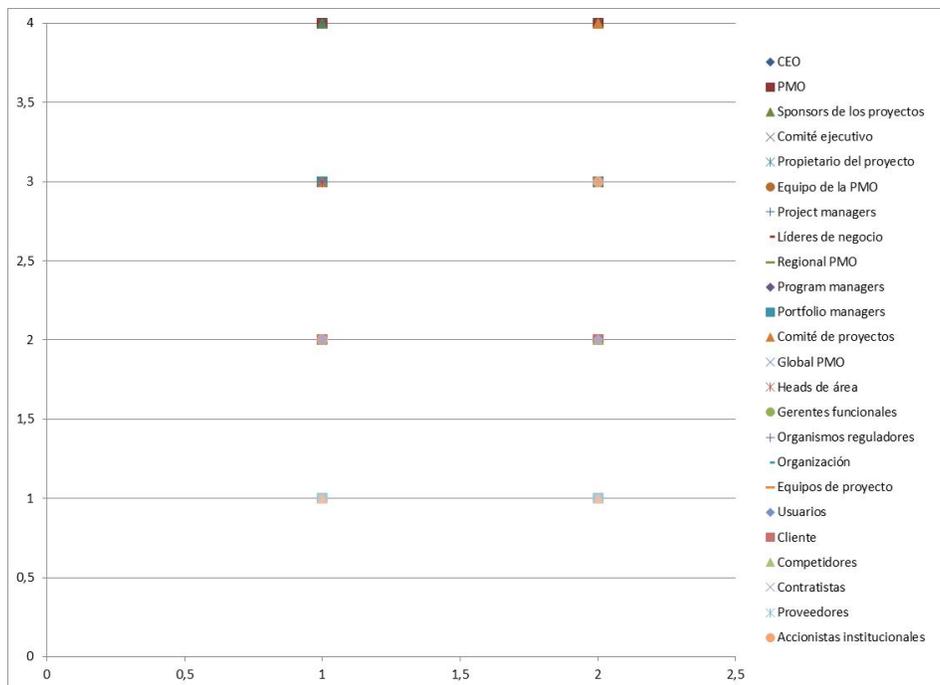
(b) Evaluación de los *stakeholders* relacionados con la PMO

Una vez identificados los *stakeholders* que interactúan con la PMO, se procede a evaluar dos aspectos fundamentales en su

relacionamiento con las oficinas de proyectos: (a) el grado de interés que tiene la PMO sobre el *stakeholder* y (b) el poder que ejerce el *stakeholder* sobre la oficina.

La evaluación de estos dos aspectos, para cada uno de *stakeholders* identificados, se realiza mediante la construcción de una matriz Interés – poder, según lo propuesto por los diferentes estándares descritos en la Tabla 2, particularmente, en lo referente al proceso de identificación de los *stakeholders*. Esta evaluación se ilustra en la figura a continuación:

Figura 8. Evaluación de los *stakeholders* relacionados con la PMO.



Fuente. Elaboración propia.

(c) Priorización de los *stakeholders* relacionados con la PMO

Posterior a la evaluación descrita en el numeral anterior, se procede a priorizar los *stakeholders* que interactúan con la PMO, en tres aspectos propuestos por Bourne & Walker (2006): (a) proximidad, (b) poder y (c) urgencia. En la tabla a continuación, se muestra el resultado de la priorización de los *stakeholders* que interactúan con la PMO:

Tabla 3. Priorización de los *stakeholders* relacionados con la PMO.

#	Stakeholder	Dirección	Poder	Proximidad	Urgencia	Índice	Prioridad
9	CEO	D	4	2	4	40.0488	1
7	PMO Manager	U	4	4	3	39.0541	2
16	Sponsors de los proyectos	D	4	3	3	37.0511	3
10	Comité ejecutivo	D	4	2	3	35.0481	4
15	Propietario del proyecto	D	4	2	3	35.0481	5
4	Equipo de la PMO	S	3	4	3	35.0441	6
11	Project managers	D	3	3	3	33.0411	7
19	Líderes de negocio	U	3	3	3	33.0411	8
2	Regional PMO	U	3	2	3	31.0381	9
12	Program managers	U	3	2	3	31.0381	10
13	Portfolio managers	U	3	2	3	31.0381	11
5	Comité de proyectos	D	4	2	2	30.0474	12
3	Global PMO	U	3	2	2	26.0374	13
20	Heads de área	U	3	2	2	26.0374	14
21	Gerentes funcionales	U	3	2	2	26.0374	15
27	Organismos reguladores	D	3	1	2	24.0344	16
22	Organización	I	2	2	2	22.0274	17
14	Equipos de proyecto	S	1	1	3	21.0151	18
17	Usuarios	I	2	1	2	20.0244	19
18	Cliente	I	2	1	2	20.0244	20
31	Competidores	S	2	1	2	20.0244	21
24	Contratistas	I	1	3	2	20.0204	22
25	Proveedores	S	1	3	2	20.0204	23
6	Accionistas institucionales	D	3	1	1	19.0337	24
7	Accionistas privados	D	3	1	1	19.0337	25
23	Empleados	I	1	2	2	18.0174	26
26	Socios comerciales	S	1	1	2	16.0144	27
8	Compañías filiales	S	2	1	1	15.0237	28
28	Público	I	1	2	1	13.0167	29
29	Grupos de interés especiales	I	1	2	1	13.0167	30
30	Otras partes interesadas	I	1	2	1	13.0167	31

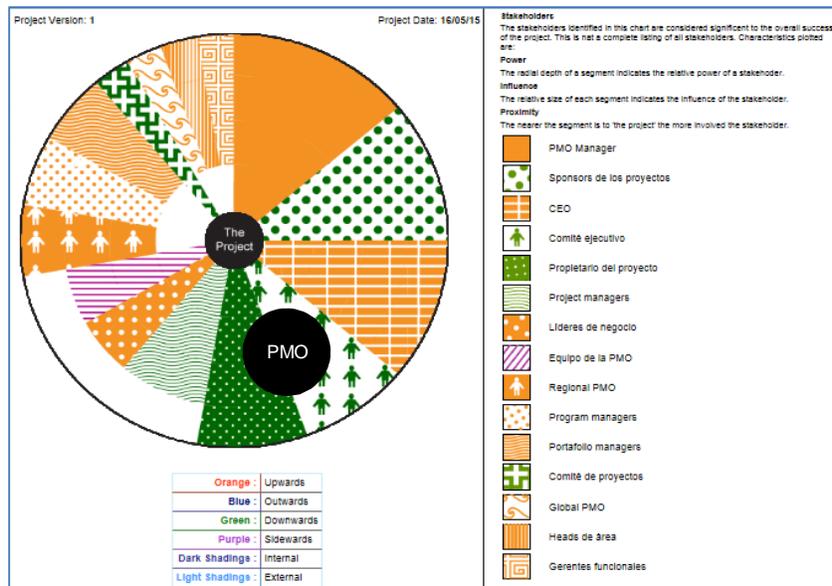
Fuente. Elaboración propia.

(d) Caracterización de los *stakeholders* relacionados con la PMO

Siguiendo la metodología del *Stakeholder Circle*TM desarrollada por Bourne & Walker (2006), se caracterizan los *key stakeholders* que interactúan con la PMO y se definen las estrategias de gestión, para cada uno de ellos.

Usando como base los 15 *stakeholders* priorizados en el numeral anterior, se ingresa la información referente a proximidad, poder y urgencia para cada uno de ellos, en la herramienta *Stakeholder Circle*TM. El resultado de la caracterización de los *stakeholders* principales, que interactúan con la PMO, se ilustra en la figura a continuación:

Figura 9. Caracterización de los *stakeholders* relacionados con la PMO.



Fuente. Elaboración propia basada en Stakeholder Circle®.

Finalmente, se definen las estrategias de gestión para cada uno de los *stakeholders* principales, que interactúan con la PMO. Se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4. Definición de estrategias para la gestión de los *stakeholders* relacionados con la PMO.

Stakeholder	Estrategia
CEO	Gerencia cercana
PMO Manager	Gerencia cercana
Sponsors de los proyectos	Gerencia cercana
Comité ejecutivo	Gerencia cercana
Propietario del proyecto	Gerencia cercana
Equipo de la PMO	Mantener informado
Project managers	Mantener informado
Líderes de negocio	Mantener informado
Regional PMO	Mantener Satisfacción
Program managers	Mantener Satisfacción
Portafolio managers	Mantener Satisfacción
Comité de proyectos	Mantener Satisfacción
Global PMO	Mantener Satisfacción
Heads de área	Monitorear

Fuente. Elaboración propia a partir de PMI (2013).

Recomendaciones.

En el presente trabajo de investigación se han caracterizado los *stakeholders* que interactúan con las PMOs. Así mismo, se ha evidenciado la necesidad de profundizar en el estudio de los *stakeholders* que forman parte y/o que se relacionan, con las oficinas de proyectos.

Por lo anterior, se identificó la interacción entre las PMO y los *stakeholders*, se propuso una caracterización de las PMOs desde los aportes de los principales autores, en tres aspectos fundamentales: (a) estructura organizacional, (b) centro de conocimiento y (c) capa de control. Se identificó la interacción entre los principales estándares internacionales de la gerencia de proyectos, en lo referente a la gestión de *stakeholders* y con base en estas metodologías, se planteó un modelo para la caracterización de los *stakeholders* que interactúan con la PMO.

El modelo que se propone para la caracterización de los *stakeholders* que se relacionan con la PMO, plantea cuatro pasos a seguir: (a) identificar, (b) evaluar, (c) priorizar y finalmente (d) caracterizar los *stakeholders*. De la aplicación de este modelo, se obtuvo la caracterización planteada en esta investigación y se definieron estrategias de gestión para cada uno de los *stakeholders* principales que interactúan con la PMO.

Teniendo en cuenta que una PMO debe interactuar con diversos *stakeholders* a lo largo del ciclo de vida de los proyectos que se encuentran bajo su supervisión, es relevante desarrollar herramientas que permitan una adecuada identificación y caracterización de los mismos, lo anterior le permite a los gerentes de estas oficinas tener en cuenta los requerimientos,

necesidades y expectativas de sus *stakeholders* propiciando un entorno adecuado para que proyectos sostenibles puedan ser desarrollados al interior de estas organizaciones.

Las limitaciones encontradas en el desarrollo del presente trabajo de investigación, se encuentran principalmente, alrededor de la poca de información disponible sobre las PMOs y los *stakeholders*, que interactúan con ellas. Finalmente, este documento plantea como futuras líneas de investigación, la profundización en elementos adicionales de gestión de *stakeholders* como: la caracterización del impacto de estos al momento de implementar una PMO, la medición y el monitoreo del compromiso de los *stakeholders* durante la implementación del modelo de PMO y estudiar la dinámica de los *stakeholders*, a lo largo del ciclo de proyectos.

Referencias.

- APM, A. (2006). *Body of Knowledge*. Association of Project Management.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). *A new framework for understanding organisational project management through the PMO*. International journal of project management, 25(4), 328-336.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2009). *The contribution of the project management office to organisational performance*. International Journal of Managing Projects in Business, 2(1), 141-148.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). *Project management offices in transition*. International Journal of Project Management, 28(8), 766-778.
- Beringer, C., Jonas, D., & Georg Gemünden, H. (2012). *Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Internal Stakeholders' Interactions*. Project Management Journal, 43(6), 16-32.

- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). *Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success*. International Journal of Project Management, 31(6), 830-846.
- Bourne, L., & Walker, D. H. (2006). *Using a visualising tool to study stakeholder influence—two Australian examples*. Journal of Project Management, 37(1), 5-21.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). *An exploration of project management office features and their relationship to project performance*. International Journal of Project Management, 22(7), 523-532.
- Davis, K. (2014). *Different stakeholder groups and their perceptions of project success*. International Journal of Project Management, 32(2), 189-201.
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). *Project management offices: a case of knowledge-based archetypes*. International Journal of Information Management, 26(5), 414-423.
- Desta, S., Root, D., & Diederichs, C. J. (2006). *The practice of project management office (PMO) concept within the German architect, engineer, contractor (AEC) sector*. Journal of Engineering, Design and Technology, 4(1), 46-59.
- Hill, G. M. (2008). *The complete Project Management Office Handbook*. CRC Press
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). *The project management office as an organisational innovation*. International Journal of Project Management, 26(5), 547-555.
- International Organization for Standardization ISO, *Norma internacional 21500 (2012) versión 2012*. Ginebra, Suiza.
- International Project Management Association. (2006). *ICB-IPMA competence baseline version 3.0*. International Project Management Association, Nijkerk.

- Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). *Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world*. International Journal of Project Management, 27(4), 335-343.
- Kerzner, H. (2005). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Missonier, S., & Loufrani-Fedida, S. (2014). *Stakeholder analysis and engagement in projects: From stakeholder relational perspective to stakeholder relational ontology*. International Journal of Project Management, 32(7), 1108-1122.
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). *A relational typology of project management offices*. Project Management Journal, 44(1), 59-76.
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). *Project management office a knowledge broker in project-based organisations*. International Journal of Project Management, 31(1), 31-42.
- PMAJ. (2005). *P2M: a guidebook of project & program management*. Project Management Association of Japan.
- PRINCE2. (2009). *Managing Successful Projects with Prince2*. UK: TSO.
- Project Management Institute PMBOK. (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge*. (PMI Fifth Edition). Pennsylvania, USA.
- Rincón González, C. H. (2015). *Propuesta de un Modelo de Evaluación Económica, Ambiental y Social de Proyectos: Un Enfoque Ético para la Evaluación de Proyectos Sostenibles*. Daena: International Journal of Good Conscience, 10(2), 1-24.
- Tsaturyan, T., & Müller, R. (2015). *Integration and governance of multiple project management offices (PMOs) at large organizations*. International Journal of Project Management.