

Informe ejecutivo del desarrollo de la **gestión de proyectos** en La Rioja

La Economía de Proyectos:
retos llenos de oportunidades
y desafíos.



Informe ejecutivo del desarrollo de la **gestión de proyectos** en La Rioja

La Economía de Proyectos:
retos llenos de oportunidades
y desafíos.

Índice

PRÓLOGO	7
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Objeto del estudio	9
1.2. La Economía de Proyectos ya ha llegado	10
1.3. La Rioja, el Think-TIC y la gestión de proyectos	11
1.4. La gestión de proyectos y la innovación	14
2. CONTENIDO DEL ESTUDIO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS	15
2.1. Contexto y definiciones	15
2.2. Características metodológicas	16
2.3. Características generales de cuestionario	17
2.4. Metodología de análisis	17
2.5. Índice para medir el desarrollo de la gestión de proyectos	19
3. RESULTADOS DEL ESTUDIO	21
3.1. Resultados globales	21
3.1.1. Resultados globales de cumplimiento de los proyectos	21
3.1.2. Resultados globales de los indicadores	22
3.2. Resultados por número de empleados	25
3.2.1. Resultados de cumplimiento de los proyectos	25
3.2.2. Resultados de los indicadores	26
3.3. Resultados por sector de actividad	28
3.3.1. Resultados de cumplimiento de los proyectos	28
3.3.2. Resultados de los indicadores	30
3.4. Resultados por tipología de organización	32
3.4.1. Resultados de cumplimiento de los proyectos	32
3.4.2. Resultados de los indicadores	33
3.5. Resultados por actividades innovadoras	35
3.5.1. Resultados de cumplimiento de los proyectos	35
3.5.2. Resultados de los indicadores	36
3.6. Análisis de resultados	38
3.6.1. Resultados de cumplimiento de los proyectos e índice global de desarrollo	38
4. CONCLUSIONES	41
ANEXOS	45
Anexo 1. Cuestionario	46
Anexo 2. Características de la encuesta y del diseño muestral	50

Prólogo

En el contexto actual de crisis energética, con un aumento generalizado del precio del dinero, se traza un escenario complejo para las empresas que exige prudencia y capacidad para adaptarse a la nueva economía, negocios fundamentados en la información y el conocimiento que son las bases de la producción, productividad y crecimiento en las organizaciones.

Eficiencia en la gestión, desarrollo de productos y servicios son críticos para alcanzar la ventaja competitiva. En este escenario, la innovación y la dirección de proyectos son indispensables para la optimización del desempeño en las PYMES. A pesar de la situación general a nivel internacional, las previsiones económicas se muestran optimistas en los próximos doce meses. Así se desprende del informe 'Perspectivas España 2023', realizado por KPMG en colaboración con CEOE, en el que un 70% de los empresarios que han participado esperan un aumento de sus ventas a lo largo del año y un 50% de los mismos aumentarán sus inversiones, si bien es cierto, son valores sensiblemente inferiores al sondeo del año anterior.

La Rioja no se queda atrás, desde la Consejería de Desarrollo Autonómico de La Rioja, a través de la Dirección General de Reindustrialización, Innovación e Internacionalización seguimos creyendo que impulsar los proyectos de innovación tecnológica y servicios pasa por una apuesta decidida en continuar avanzando en la transformación digital y sostenible.

La formación y promoción de la gestión por proyectos innovadores desde el Centro Nacional de Formación en Nuevas Tecnologías de La Rioja, Think-TIC; la incorporación de recursos humanos especializados a través de becas; la financiación de proyectos de I+D+i e inversión en equipamiento científico-técnico desarrollados por los Centros Tecnológicos en el ámbito de la Comunidad Autónoma de La Rioja; el apoyo decidido a clusters y asociaciones empresariales riojanas para encarar proyectos de I+D+i son una

premisa constante para dar solución a las demandas de las compañías e impulsar la colaboración entre empresas y centros de investigación en nuevos retos que no podrían ser encarados de forma individual.

En el primer informe ya apuntábamos a la evolución de las organizaciones hacia un modelo de gestión por proyectos, al llamado «Project economy» (la economía de los proyectos), una manera de ver la gestión empresarial en la que los proyectos son una parte esencial de la creación de valor y la transformación empresarial.

Los cambios tecnológicos y una nueva percepción de la sostenibilidad mucho más amplia, reflejada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (los ODS de las Naciones Unidas), atañen directamente a las empresas.

Llegados a este punto, después del último informe publicado en 2020 por esta Dirección General, surge la necesidad de conocer la evolución del nivel de conocimientos e Implementación de la gestión por proyectos en las empresas riojanas.

Somos conscientes de que tenemos que seguir impulsando las buenas prácticas de gestión por proyectos desde iniciativas como la Orden de Retos, los cursos y las jornadas del Think-TIC que han hecho de nuestra región y por extensión a la Asociación de Profesionales de la Gestión de Proyectos de La Rioja, surgida a partir de los cursos del Centro Tecnológico, en un referente del norte de España.

Empeñados en generar contenido original, en este documento continuamos en la senda de la mejora continua y con el entusiasmo de aportar un valor añadido respecto a los generadores de contenidos automáticos que han emergido recientemente de la mano de la Inteligencia Artificial. Dar respuestas a preguntas, que, de otra manera serían mera especulación.

**Dirección General de Reindustrialización,
Innovación e Internacionalización**



1. Introducción

1.1. Objeto del estudio

La Dirección General de Reindustrialización, Innovación e Internacionalización, en adelante DGRII, dependiente de la Consejería de Desarrollo Autónomo de La Rioja, tiene entre sus objetivos observar la evolución y las necesidades de los sistemas productivos para adaptar los mismos a los requerimientos del tejido empresarial riojano.

La DGRII a través del Centro Nacional de Formación en Nuevas Tecnologías, Think-TIC, lleva más de 10 años realizando una labor de concienciación, difusión y capacitación de los gestores de proyectos y, por extensión, a los directores de proyectos de las empresas, consultoras, administración y profesionales vinculados con dicha disciplina.

En este sentido, desde el Gobierno de La Rioja, se trabaja activamente en la capacitación tanto de los profesionales del sector privado como de la propia administración en la gestión de proyectos y se impulsan eventos de relevancia nacional y foco internacional para la difusión de buenas prácticas en esta disciplina, como las Jornadas de Dirección de Proyectos, de carácter anual.

En 2018, se dio un punto de inflexión con la presentación en España de la metodología PM² de la Comisión Europea en las propias instalaciones del Think-TIC. Fue a raíz de este evento donde se consideró trabajar en un primer estudio sobre el nivel de madurez regional en materia de gestión de proyectos. Su intención era realizar una aproximación que sirviera de referencia para nuevos estudios y un punto de partida para la mejora y ganar visibilidad en Europa.

La visión inicial estaba claramente definida: “posicionar a La Rioja entre las regiones europeas más avanzadas en materia de gestión de proyectos”.

Con esa misma visión, se elabora este segundo estudio. Integrando la evolución en estos dos años, y todos los aprendizajes adquiridos, para favorecer que las organizaciones riojanas estén mejor preparadas para los cambios venideros. La Rioja es, además, una tierra abierta, que quiere aprender y enseñar, sin complejos, enseñar para aprender a aprender. Por ese motivo, se ofrecen los resultados y la información metodológica en abierto.



1.2. La Economía de Proyectos ya ha llegado

Cada vez más actividades se realizan bajo la forma de proyectos y menos como tareas rutinarias de las organizaciones, esto es lo que se conoce como *projectificación*.

Un dato ilustrativo. La estimación de 2019 dice que el **41,3% del PIB alemán se generó a través de proyectos** (Schoper et al, 2018). La previsión para **China** en 2022 es que el **53,0% de su PIB se genere mediante proyectos** (Lixiong et al, 2018).

Y la tendencia es creciente. En el caso alemán, el crecimiento anual de actividades realizadas en forma de proyectos fue del 3% en el periodo estudiado, en el caso chino, casi del 5%.

Y esto aplica al conjunto de la economía, tanto a sectores habituados a trabajar mediante proyectos como a otros no vinculados. Tanto al ámbito privado como al público.

Los proyectos tienen un carácter temporal y permiten a las organizaciones ganar en flexibilidad, capacidad de innovación y capacidad de respuesta **ante tareas complejas**. De forma que una organización orientada a proyectos verá mejorada su competitividad.

Las organizaciones tienen un carácter permanente y se estructuran en general de manera jerárquica y funcional. Este formato se adaptaba bien a la economía de mitad de s. XX, con una preponderancia de la producción industrial y foco en la eficiencia. Actualmente, el entorno económico está más caracterizado por la necesidad de adaptación y cambio, en un contexto que de desarrolla a una velocidad muy superior.

De esta forma, la *projectificación* es una alternativa que permite incrementar la adaptabilidad de las organizaciones y

responder a sus demandas actuales. Y, a tenor de las cifras alemanas y chinas, es una tendencia que cada vez tiene una mayor relevancia.

Sin embargo, la orientación a proyectos hace que cambien algunas reglas del juego. La organización tiene que adaptarse, en mayor o menor medida, a esta manera de funcionar. Necesita priorizar, necesita coordinarse, necesita aprender.

Hay que tener en cuenta que más del 80% de los proyectos suelen tener un carácter interno, esto es, poco evidentes y, en muchos casos, más propensos a una falta de atención y gestión.

De esa necesidad surgen iniciativas para favorecer las capacidades en materia de gestión de proyectos, a todos los niveles. Una de las más representativas, por su impacto, es el lanzamiento en 2018 por parte de la Comisión Europea de su propia metodología: PM2 (Project Management Methodology) que tiene como fin último elevar el nivel europeo de capacidad para sacar adelante los proyectos.

Recordemos, la metodología se presentó al público español en La Rioja, en las instalaciones del Centro Nacional de Formación en Nuevas Tecnologías, Think-TIC. Dicha presentación marcó el inicio de este esfuerzo por conocer el nivel de gestión de proyectos en las organizaciones riojanas.

En un contexto de predominio de los proyectos, las capacidades de un territorio para la gestión y desarrollo de los mismos son un activo clave para mirar al futuro con confianza.

1.3. La Rioja, el Think-TIC y la gestión de proyectos

Se podrían destacar gran cantidad de hitos que han marcado el camino hacia el liderato en toda la franja norte de España en la promoción y formación de las empresas en la dirección de proyectos con metodologías reconocidas internacionalmente como pueden ser PMP, Prince2, etc.

El primero de los hitos se remonta a noviembre de 2011, con la impartición del primer curso de preparación para la certificación de dirección de proyectos PMP de PMI en La Rioja.

Fruto de este evento y respondiendo al interés suscitado en los participantes por la formación recibida, se decidió dar un segundo paso y posibilitar que los alumnos se habilitasen oficialmente en esta metodología. En 2012 se iniciaron los contactos pertinentes con el Project Management Institute (USA), una de las instituciones más prestigiosas a nivel internacional en la gestión de proyectos, para convocar los exámenes de certificación en las instalaciones del centro.

Los primeros exámenes de certificación fueron en febrero de 2012 y, dado el éxito de esta iniciativa se ha seguido trabajando durante los años posteriores y siempre que ha habido demanda en el tándem formación-certificación. Se ha formado a más de 1.110 profesionales riojanos en diferentes metodologías y herramientas vinculadas con la gestión de proyectos (PMP, ACP, Scrum, Prince2, Jira, Project, etc.) en un total de 74 actuaciones.

Otro importante hito fruto de estos primeros pasos, también se realizó en 2012 cuando un grupo de alumnos inquietos y emprendedores se reunió, en las instalaciones del centro, para poner en común sus expectativas que posteriormente culminaron en la creación de Asociación de Profesionales de la Gestión de Proyectos de La Rioja (APGP) en el mes de septiembre de 2012. Actualmente esta asociación es la más activa del norte de España.

Significativa fue la celebración de la primera jornada de Dirección de Proyectos en octubre de 2014 que reunió a más de 60 interesados en la materia y que continúa siendo, hoy en día, cita ineludible de los profesionales de la región.



2012

Inicio de contactos con el Project Management Institute (USA).

Antiguos alumnos crean la asociación Riojana APGP



2011

Impartición del primer curso de dirección de proyectos PMP de PMI en La Rioja.



DIRECCIÓN DE PROYECTOS



2014



2015



2016



2017



PROJECT SESSIONS

La última jornada de dirección de proyectos fue en octubre de 2022, libre de restricciones y con la posibilidad de seguir el evento tanto presencialmente como por video-streaming. En estos encuentros expertos nacionales e internacionales avanzan líneas de actuación y relatan sus buenas prácticas desgranando diferentes aspectos de la gestión de proyectos. A fecha actual se han realizado **9 ediciones** de la jornada de dirección de proyectos en las que han participado más de **700 personas**.

Posteriormente, en la primavera de 2015, dada la aceptación de las últimas citas anuales de Dirección de Proyectos e impulsados por la creciente curiosidad de la asociación de profesionales APGP, se realizó un nuevo formato de evento más informal y próximo a la gerencia de las empresas riojanas, las "Project Sessions". Este tipo de seminarios han permitido, de forma distendida y relajada, acercar las últimas tendencias, experiencias y estrategias en dirección de proyectos a la gerencia de grandes y pequeñas empresas riojanas. Se han celebrado un total de **6 Project Sessions**, que se vieron interrumpidas por la pandemia, con una participación media de 65 asistentes, es decir, más de 300 personas presenciales.



2018



2019



2020

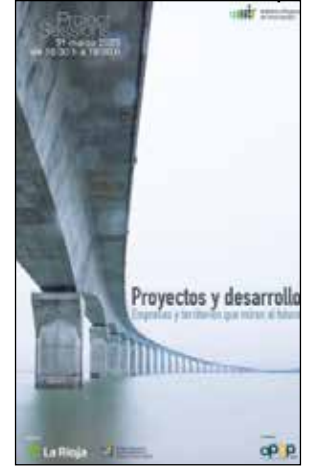
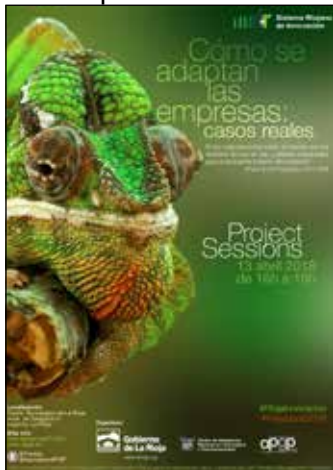


2021



2022

2023



Este formato se ha reanudado nuevamente en marzo de 2023, con una primera parte que puede seguirse en dos formatos, presencial y **on-line**. Recuperándose la afluencia de gente que venía siendo costumbre:

El creciente dinamismo en la región permitió detectar el interés europeo en materia de dirección de proyectos. Ese interés cristalizó en la metodología PM2 que fue desarrollada por la Comisión Europea con la pretensión de ser ligera y fácil de implementar en cualquier tipo de proyecto. Se presentó en

Bruselas en febrero de 2018. A continuación, en España, la presentación de la metodología tiene lugar en las instalaciones del Centro Tecnológico de La Rioja.

Los últimos hitos destacables son los estudios impulsados por el Gobierno de La Rioja, desde la DGRRII, para el conocimiento del desarrollo de la gestión de proyectos de las organizaciones riojanas. El primero se publicó el año 2020, y el segundo, corresponde con el presente informe, publicado en marzo de 2023, donde podemos ver la evolución de los últimos años.



2022



2023

INFORME EJECUTIVO

1.4. La gestión de proyectos y la innovación

En esta edición se ha vuelto a prestar especial atención al binomio proyectos-innovación. La innovación siempre ha estado íntimamente relacionada con la gestión de proyectos. La competitividad, la digitalización y la sostenibilidad de las organizaciones pasa por la incorporación de la actividad de I+D+i en el día a día y fundamentalmente en la propia estrategia de las organizaciones.

La DGRRII, ha detectado en los últimos años un importante incremento de la actividad innovadora en el sector empresarial riojano. En gran medida, un aumento fomentado por la constante inversión de las administraciones, tanto regionales como nacionales, en apoyo de estas actividades.

Con este informe, también se ha querido buscar de forma cualitativa, como se corresponden las empresas que hacen proyectos de I+D+i de aquellas que no desarrollan actuaciones de manera sistemática o siguiendo metodologías específicas de dirección de proyectos, en qué grado ocurre así y cómo se ven afectadas. La falta de criterios objetivos, de sistemáticas y métodos contrastados hace que se puedan perder iniciativas susceptibles de convertirse en proyectos de I+D+i o terminar cumpliendo con los objetivos inicialmente establecidos. Una deficiente gestión de los proyectos de I+D+i puede convertir a los proyectos devoradores de tiempo y recursos muy por encima de los planificados inicialmente.

La gestión de la innovación (proceso que abarca desde la generación de la idea innovadora hasta su implementación y puesta en valor) requiere de metodologías y sistemáticas específicas.

Así, el éxito de un proyecto de I+D+i no depende únicamente de la capacidad técnica del equipo humano. En muchos casos, el éxito del proyecto de I+D+i depende de la capacidad de gestión y la experiencia en la dirección de proyectos en general. Por ello, la madurez de la empresa en gestión por proyectos y su potencial para llevar a buen puerto una investigación o desarrollo están fuertemente imbricados con el conocimiento en la dirección de proyectos.





2. Contenido del estudio de madurez en la gestión de proyectos

2.1. Contexto y definiciones

Se entiende por **proyecto** a la estructura organizativa temporal que se configura para crear un producto o servicio único dentro de ciertas restricciones tales como tiempo, coste y calidad.

Las organizaciones lanzan proyectos para cumplir con sus objetivos (de transformación, de ventas, de innovación... de todo tipo). En contraposición con las tareas rutinarias (operaciones), de carácter repetitivo y necesarias para el mantenimiento de la actividad de la organización, los proyectos son la herramienta de las organizaciones **para evolucionar**.

De forma sencilla, instalar una línea de producción para un nuevo modelo de coches sería un proyecto y la explotación de la misma, es decir, la producción de coches, corresponde a las operaciones de la empresa.

Los proyectos cumplen una función: servir a la organización para cumplir con sus objetivos, tener el impacto deseado en la organización. Un proyecto tendrá éxito en la medida en la que se cumpla con aquello para lo que se desarrolló, esto es el propósito del proyecto. Un proyecto puede desarrollarse de manera ejemplar, cumpliendo todos los requisitos definidos, y sin embargo no tener el impacto esperado en la organización.

Volviendo al ejemplo anterior. ¿Por qué instala la empresa una línea para la producción de un nuevo modelo? En teoría, se espera que ese modelo tenga aceptación en el mercado y la nueva línea dé suministro a esa demanda. Si las ventas son mínimas, ¿el proyecto es un éxito?



Una vez definido los proyectos a lanzar, para que se desarrollen de forma apropiada y cumplan con los requisitos definidos se emplea la **gestión de proyectos**. De esta forma, la gestión de proyectos es el conjunto de actividades de planificación, organización, monitoreo, aseguramiento, gestión de los recursos y trabajos necesarios para entregar metas y objetivos específicos del proyecto.

Los proyectos están al servicio de la organización. El éxito del proyecto dependerá de su impacto en la organización.

La gestión de proyectos está al servicio de los proyectos. El éxito de la gestión de proyectos dependerá del nivel de cumplimiento de las metas y objetivos específicos de los proyectos.

Así, **es importante desacoplar éxito del proyecto y éxito de la gestión del mismo.** Un proyecto bien gestionado, esto es, que cumpla con todos los requisitos para los que se creó, puede acabar por no tener impacto en la organización, luego no ser un éxito. Un proyecto mal gestionado (con desviaciones en presupuesto, plazos o sin cumplir todo lo que se definió) puede tener un gran impacto en la organización.

2.2. Características metodológicas

En el anexo “Marco de la encuesta y diseño muestral” del informe completo se puede consultar toda esta información con más detalle.

La **unidad básica** de la encuesta, es decir, la unidad de observación susceptible de ser investigada para conocer el nivel de desarrollo en gestión de proyectos de las organizaciones en La Rioja es el establecimiento. La unidad de observación se ha definido de manera que podamos obtener la información más próxima al lugar de ejecución de los proyectos. La encuesta fue respondida entre los meses de agosto y octubre de 2021.

La **población** a la que va dirigida el estudio está conformada por tres ámbitos bien diferenciados: el Sector Público, el Sector Privado y la Instituciones Sin Fines de Lucro (ISFL).

Se ha optado por una muestra seleccionada por **muestreo aleatorio, estratificado según el tamaño** del establecimiento y división de **actividad**, combinado con un censo para las unidades de mayor tamaño. La población a la que va dirigida la encuesta es el conjunto de establecimientos de empresa con más de 2 asalariados, por considerar que las empresas deben tener un tamaño mínimo para involucrarse en herramientas de gestión de proyectos, y de éstas se seleccionan los establecimientos con asalariados y actividad en La Rioja pertenecientes a las secciones A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R y S de la CNAE-09.

Para este estudio se ha contado con una población total de 5.340 establecimientos, de los cuales se lanzó la encuesta a 1.049. Se recogieron 379 respuestas, que representan un 36,13% de la muestra.

2.3. Características generales del cuestionario

En la presente edición, se ha partido del cuestionario lanzado en 2019, al que se le han añadido preguntas relativas al resultado de los proyectos. De esta forma, el cuestionario administrado cuenta con un total de 17 preguntas, de las cuales 14 preguntas están relacionadas con la gestión de proyectos, otras dos vinculadas explícitamente con la gestión de proyectos de I+D+i y una pregunta previa para la clasificación de los establecimientos que han contestado.

Este conjunto de preguntas, listado en el anexo metodológico, se ha enfocado de la misma manera que 2019 con la idea de obtener un seguimiento de los mismos indicadores, facilitar las comparaciones entre los resultados recogidos y constituir una referencia para la interpretación de futuras encuestas.



2.4. Metodología de análisis

La metodología cuenta con ocho indicadores, que se agrupan en tres dimensiones: capacidades percibidas, actitudes e implementación.

Indicadores de la dimensión capacidades percibidas

La capacidad percibida por los encuestados frente a la gestión de proyectos.

C1 Gestión de proyectos en la organización.

C2 Capacidades de la organización.

Indicadores de actitud hacia la gestión de proyectos

La actitud que se percibe en general tanto en las organizaciones privadas como en las AAPP.

A1 Actitud hacia la gestión de proyectos.

A2 Actitud hacia el fomento por parte de la administración.

Indicadores de la dimensión implementación

La implantación real de la gestión por proyectos que se permite un contraste con las dimensiones anteriores.

I1 Uso de metodologías.

I2 Formación.

I3 Estructura organizativa.

I4 Certificaciones.

La relación de los indicadores con las preguntas del cuestionario se muestra a continuación.

Cada uno de estos indicadores recibe un valor mínimo de 1 y un máximo de 5, en función de la respuesta consignada en el cuestionario.

C1

Percepción de gestión

Percepción de la **Gestión de proyectos en la organización**, con el acrónimo **C1**, se corresponde con la pregunta “¿Cómo describiría la gestión de proyectos en su organización?”.

C2

Percepción de las Capacidades

Percepción de las **Capacidades de la organización** en gestión de proyectos, indicador con el acrónimo **C2**, se corresponde con la pregunta que solicita valorar la afirmación “Mi organización tiene capacidades apropiadas para gestionar proyectos de forma efectiva”.

A1

Percepción sobre el impacto positivo

Percepción sobre el impacto positivo que la gestión de proyectos provoca en las organizaciones, **Actitud hacia la gestión de proyectos**, con el acrónimo **A1**, se corresponde con la pregunta según una escala de satisfacción “Creo que la gestión de proyectos mejora el funcionamiento de mi organización”.

A2

Percepción sobre el fomento de la gestión de proyectos

Percepción del rol que las administraciones públicas (desde ahora AAPP) deberían adoptar para potenciar la aplicación de metodologías de gestión de proyectos, **Actitud hacia el fomento por parte de la AAPP**, indicador con el acrónimo **A2**, se corresponde con la cuestión enunciada como “Creo que las administraciones públicas deberían fomentar la aplicación de metodologías de gestión de proyectos”.

I1

Utilización de métodos y técnicas

Utilización de métodos y técnicas concretas, **Uso de metodologías de gestión de proyectos**, indicador con el acrónimo **I1**, se corresponde con la pregunta que evalúa el grado en que “¿utiliza alguna metodología de forma habitual para gestionar los proyectos en su organización?”.

I2

Formación

Formación en gestión de proyectos, con el acrónimo **I2**, donde se valora el grado e intensidad formativa se establece en función de la pregunta “las personas que gestionan proyectos en su organización reciben/disponen de formación específica en gestión de proyectos”.

I3

Organisational structure

Existencia de una estructura formal para la gestión de proyectos, **Estructura organizativa**, con el acrónimo **I3**, se corresponde con la pregunta “¿tiene su organización alguna estructura concreta en materia de gestión de proyectos?”.

I4

Personas certificadas

Por último, el indicador de **Personas certificadas**, también **I4**, extraído de la pregunta del cuestionario “¿hay alguna persona en su organización certificada en alguna de las metodologías de gestión de proyectos?”.

2.5. Índice para medir el desarrollo de la gestión de proyectos

Para la elaboración del Índice Global de Desarrollo (IGD), se toman como elementos de comparación los valores de los indicadores agrupados según las tres dimensiones de observación mencionadas (capacidades percibidas, actitudes e implementación). El valor de cada una de estas dimensiones es la media aritmética del valor de los indicadores que incluyen.

Con estas dimensiones se calcula el Índice Global de Desarrollo (IDG) de la gestión de proyectos según la siguiente fórmula donde ω_1 , ω_2 y ω_3 son los pesos asignados a cada dimensión. Es decir, el grado de importancia relativa de cada una de las dimensiones se pondera para equilibrar la influencia de las dimensiones más subjetivas fruto de percepciones (capacidades percibidas y la actitud) frente a la dimensión que mide la implementación de la gestión de proyectos apoyada con datos más objetivos y cuantificables.

(Ver fórmula al pie)

De esta forma, al indicador de Capacidades percibidas se le asigna el valor del peso más bajo ($\omega_1=1/7$) por estar más vinculado a apreciaciones globales del encuestado. Este indicador muestra la visión que se tiene de la capacidad general de su organización aunque no tenga por qué ajustarse plenamente a la realidad.

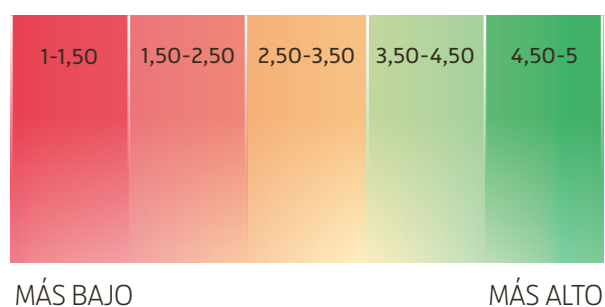
En cuanto al peso ω_2 correspondiente a la Actitud hacia la gestión de proyectos, entendida como la actitud que permite modular los esfuerzos hacia la gestión de proyectos, se le atribuye mayor importancia con un valor de ($\omega_2=2/7$) en tanto en cuanto supone un incentivo hacia una mayor madurez en materia de gestión de proyectos.

Por último, la dimensión de Implementación, con indicadores apoyados en datos tangibles, resultantes de las prácticas reales de la organización, se le otorga el valor más elevado ($\omega_3=4/7$).

Se deja así una formulación equilibrada donde la suma de los tres pesos se corresponde con la unidad, $\omega_1+\omega_2+\omega_3=1$. Los valores obtenidos del índice de desarrollo oscilan entre 1 para el valor más bajo y 5 para el máximo, siguiendo el mismo criterio que se estableció para los indicadores del estudio.

De esta forma se establece un método sencillo para crear un indicador sintético que caracteriza numéricamente el nivel de desarrollo de las organizaciones obtenido de las tres dimensiones que se han trabajado (capacidad percibida, actitud e Implementación).

En la siguiente figura podemos apreciar el degradado de colores que servirá de leyenda para visualizar de forma más intuitiva los valores representados en las tablas resumen de los indicadores y el Índice Global de Desarrollo (IGD).



2.6. Ámbitos de análisis para los resultados del estudio

A la hora de estudiar cada uno de los indicadores, se ha estudiado en mayor profundidad la influencia de diferentes aspectos que pueden tener algún impacto en el resultado final y que permiten disponer de más criterio a la hora de sacar conclusiones y realizar recomendaciones más concretas y eficaces.

Así, se han analizado los resultados desde las siguientes perspectivas:

1. El número de empleados.
2. El sector de actividad.
3. La tipología de la organización.
4. La realización de actividades vinculadas a la innovación.

$$\text{Índice Global Desarrollo (IGD)} = \left(\omega_1 * \text{Capacidad} + \omega_2 * \text{Actitud} + \omega_3 * \text{Implantación} \right)$$





3. Resultados del estudio

En el presente apartado se recogen los principales resultados obtenidos y, cuando corresponda, su comparación con la información recogida en la edición anterior.

En la esta edición se incluyen por primera vez preguntas que evalúan el nivel de cumplimiento de los proyectos con los objetivos, plazos y presupuesto marcados. En su definición, se ha perseguido la posibilidad de comparación con estudios de referencia a nivel nacional e internacional. Asimismo, da la oportunidad de relacionar la consecución de resultados y los niveles de madurez en gestión de proyectos de las organizaciones.

Los niveles de cumplimiento se reflejan en forma de porcentaje. Como se ha mencionado, los indicadores correspondientes al nivel de desarrollo presentan valores dentro de un intervalo acotado entre un valor mínimo de 1 y un máximo de 5. En general, se muestran de forma conjunta, con un código de colores que ayuda a visualizar las diferencias de valor y facilita la extracción de conclusiones

3.1. Resultados globales

3.1.1. Resultados globales de cumplimiento de los proyectos

Como novedad respecto a la edición anterior, en esta ocasión se incluye entre los resultados la respuesta a preguntas relacionadas con el cumplimiento de los proyectos con las expectativas iniciales.

De esta forma, se evalúan **tres aspectos de cumplimiento**:

- De los objetivos inicialmente planteados
- De los plazos previstos
- Del presupuesto previsto

Los datos obtenidos, como porcentaje de respuestas en cada una de las opciones, se recogen en la tabla siguiente.

	Objetivos	Plazos	Presupuesto
Nunca	2,0%	2,0%	2,0%
Casi nunca	0,7%	1,6%	2,3%
A veces	17,9%	17,4%	18,0%
A menudo	53,6%	57,4%	54,9%
Siempre	25,8%	21,6%	22,9%

Como se puede observar, **aproximadamente el 80% de las organizaciones cumplen “a menudo” o “siempre”** con los parámetros definidos para sus proyectos. De la misma forma, las organizaciones cuyos proyectos cumplen “nunca” o “casi nunca” suponen aproximadamente el 4% del total.

Para obtener un resultado numérico, estas respuestas pueden traducirse a tasas calculadas (aplicando valores de 0, 25%, 50%, 75% y 100% a las categorías anteriores).

	Objetivos	Plazos	Presupuesto
Tasa cumplimiento	75,2%	73,8%	73,6%

La comparabilidad de los valores está muy condicionada por la tipología de proyectos (volumen, complejidad...) y organizaciones, así como por la metodología utilizada. No obstante, a nivel general, los valores obtenidos se encuentran en línea con la mayoría de estudios, algo más favorable en plazos y presupuesto, probablemente derivado de la mayor presencia de PYMEs, cuyos proyectos presentan habitualmente menores niveles de complejidad que los de grandes empresas e instituciones.

De forma orientativa, el **Pulso de la Profesión 2021**, del Project Management Institute, recoge los resultados en materia de cumplimiento de los proyectos en el **mundo** y en **Europa** en cuanto a **objetivos (73% y 70%, respectivamente), plazos (55% y 50%) y presupuesto (61% y 57%)**.

3.1.2. Resultados globales de los indicadores

En cuanto a la **caracterización de la gestión de proyectos** en las organizaciones riojanas, los datos obtenidos en esta segunda edición presentan una **distribución similar a los recogidos en la edición inicial**, con una **mejoría leve pero generalizada en la mayoría de indicadores**. Así, la dimensión de Actitud es la que mejor puntuación recibe, seguida de la Capacidad percibida. A una distancia importante queda la dimensión de Implementación.

Es decir, persiste una situación en la que las organizaciones tienen una actitud favorable a la gestión de proyectos y se ven razonablemente capaces de sacar los mismos adelante, pero les cuesta trasladarlo a su funcionamiento real.

Teniendo en cuenta lo alejados que están los valores de Implementación respecto a los de Capacidades, surge la duda del nivel de objetividad de las percepciones (¿serán las organizaciones muy optimistas al percibirse tan capaces?).

Todo esto puede observarse en las figuras y tablas siguientes.

Evolución de los indicadores

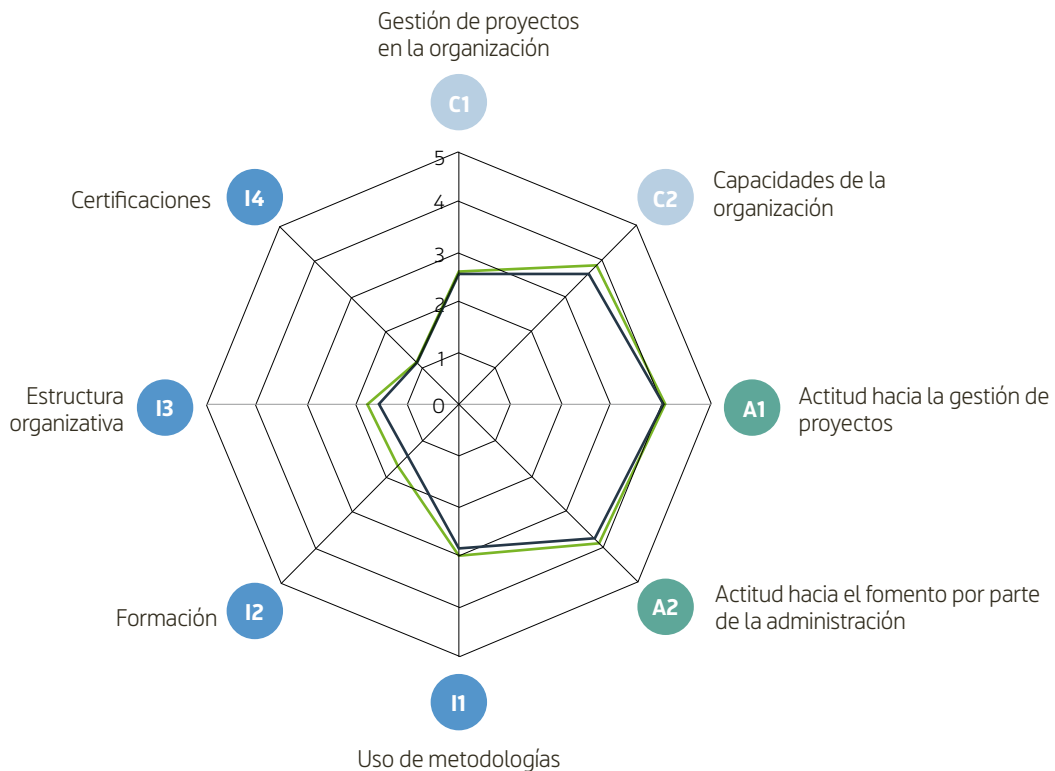
Como puede apreciarse, **casi todos los indicadores tienen una evolución positiva**, salvo el relativo a certificaciones, que tiene un comportamiento ligeramente negativo. Es destacable que las mayores subidas se registran en indicadores relativos a Implementación (I3, +0,21 e I1, +0,19), área en la que existe un mayor potencial de mejora.

Evolución de los indicadores

	2021	2019	Evolución
C1. Gestión de proyectos en la organización	2,61	2,56	+0,05
C2. Capacidades de la organización	3,87	3,71	+0,16
A1. Actitud hacia la gestión de proyectos	4,08	4,05	+0,03
A2. Actitud hacia el fomento por parte de la administración	3,96	3,83	+0,13
I1. Uso de metodologías	3,07	2,88	+0,19
I2. Formación	1,73	1,68	+0,05
I3. Estructura organizativa	1,80	1,59	+0,21
I4. Certificaciones	1,14	1,16	-0,02



Indicadores



Evolución de las dimensiones y el IGD

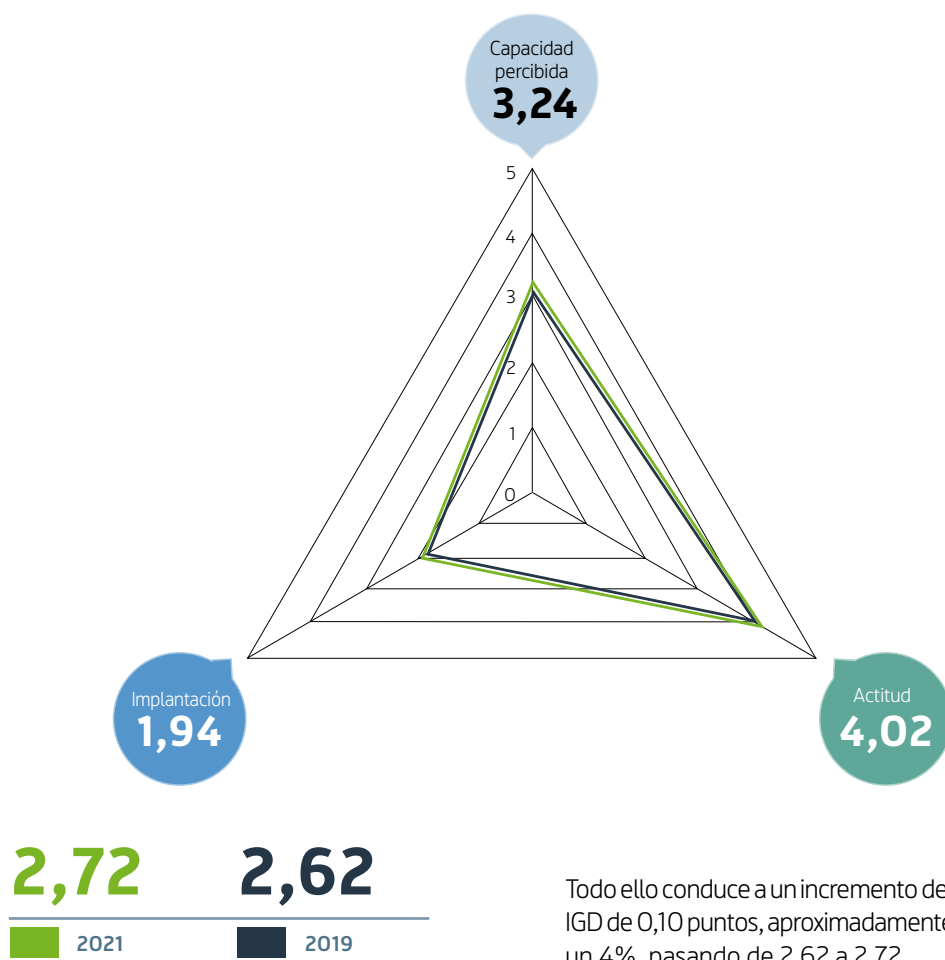
El comportamiento de las dimensiones ha evolucionado de manera bastante pareja, con incrementos globales entre 0,08 y 0,12 puntos, que muestra una **tendencia positiva**, especialmente teniendo en cuenta la situación sin precedentes causada por la pandemia que atravesaron las organizaciones en el periodo bianual entre encuestas.

Proporcionalmente, es **relevante la mejor evolución de la dimensión Implementación**, en la que las organizaciones tienen más recorrido de mejora.

Dimensión	2021	2019	Evolución
Capacidades percibidas	3,24	3,14	+0,10
Actitud	4,02	3,94	+0,08
Implementación	1,94	1,82	+0,12
IGD	2,72	2,62	

Resultados globales según las dimensiones

$$\text{Índice Global Desarrollo (IGD)} = (\omega_1 * \text{Capacidad} + \omega_2 * \text{Actitud} + \omega_3 * \text{Implantación})$$



Todo ello conduce a un incremento del IGD de 0,10 puntos, aproximadamente un 4%, pasando de 2,62 a 2,72.

3.2. Resultados por número de empleados

3.2.1. Resultados de cumplimiento de los proyectos

Se puede observar cómo con la mayoría de las respuestas se concentran en “a menudo” para todos los tamaños y parámetros evaluados.

No obstante, los resultados muestran, en general, una **relación positiva entre el número de empleados y el cumpli-**

miento de las expectativas del proyecto. Esto puede apreciarse en el resultado de la tasa calculada, que se encuentra muy cercana para los dos grupos de organizaciones de menor tamaño y algo por encima en las organizaciones de 50 y más empleados.

Objetivos	Total	1-9	10-49	50 y más
Nunca	2,0%	4,2%	0,9%	0,0%
Casi nunca	0,7%	0,0%	1,8%	0,0%
A veces	17,9%	16,9%	22,9%	12,0%
A menudo	53,6%	55,9%	48,6%	57,3%
Siempre	25,8%	22,9%	25,7%	30,7%
Tasa cumplimiento	75,2%	73,3%	74,1%	79,7%

Plazos	Total	1-9	10-49	50 y más
Nunca	2,0%	4,2%	0,9%	0,0%
Casi nunca	1,6%	0,0%	2,7%	2,7%
A veces	17,4%	20,8%	16,4%	13,3%
A menudo	57,4%	49,2%	63,6%	61,3%
Siempre	21,6%	25,8%	16,4%	22,7%
Tasa cumplimiento	73,8%	73,1%	73,0%	76,0%

Presupuesto	Total	1-9	10-49	50 y más
Nunca	2,0%	4,1%	0,9%	0,0%
Casi nunca	2,3%	2,5%	2,8%	1,3%
A veces	18,0%	17,4%	18,3%	18,4%
A menudo	54,9%	48,8%	61,5%	55,3%
Siempre	22,9%	27,3%	16,5%	25,0%
Tasa cumplimiento	73,6%	73,1%	72,5%	76,0%

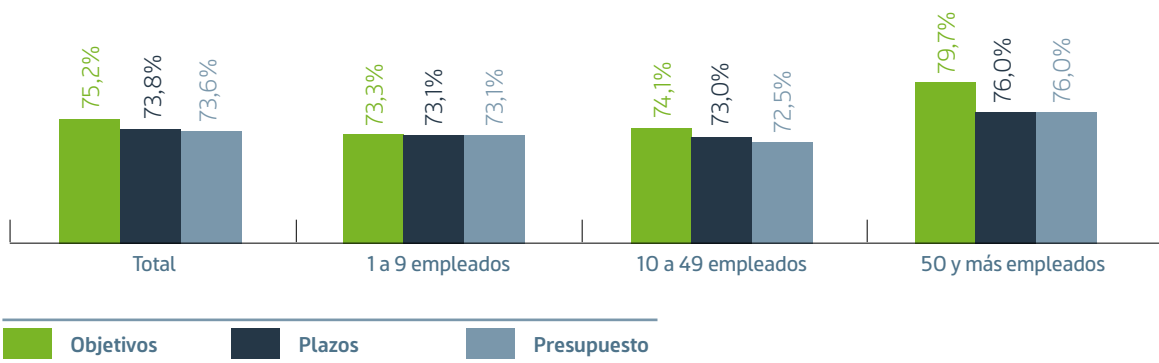


Figura. Tasa de cumplimiento por número de empleados

3.2.2. Resultados de los indicadores

	Total	1-9	10-49	50 y más
C1. Gestión de proyectos en la organización	2,61	2,34	2,43	3,22
C2. Capacidades de la organización	3,87	3,72	3,83	4,18
A1. Actitud hacia la gestión de proyectos	4,08	3,98	3,98	4,39
A2. Actitud hacia el fomento por parte de la administración	3,96	3,84	3,88	4,28
I1. Uso de metodologías	3,07	2,93	2,87	3,58
I2. Formación	1,73	1,47	1,65	2,37
I3. Estructura organizativa	1,80	1,49	1,70	2,61
I4. Certificaciones	1,14	1,09	1,12	1,32

Los resultados muestran que, en los **indicadores de desarrollo de la gestión de proyectos**, existe una **relación positiva mucho más evidente entre tamaño y madurez**. Las organizaciones de 1 a 9 y de 10 a 49 empleados muestran valores bastante parejos, mientras que las de mayor tamaño marcan diferencias.

Entre los aspectos que más han mejorado, destaca el crecimiento de uso de metodologías en empresas de 1 a 9 y de 10 a 49 empleados, con un crecimiento (+0,35

y +0,23 respectivamente), la formación en empresas de 10 a 49 empleados (+0,26) y la estructura organizativa de las empresas de mayor tamaño (+0,47).

Los indicadores de implementación presentados a continuación muestran la realidad de la implantación de prácticas de gestión de proyectos, ofreciendo una imagen más cercana del funcionamiento real de las organizaciones.

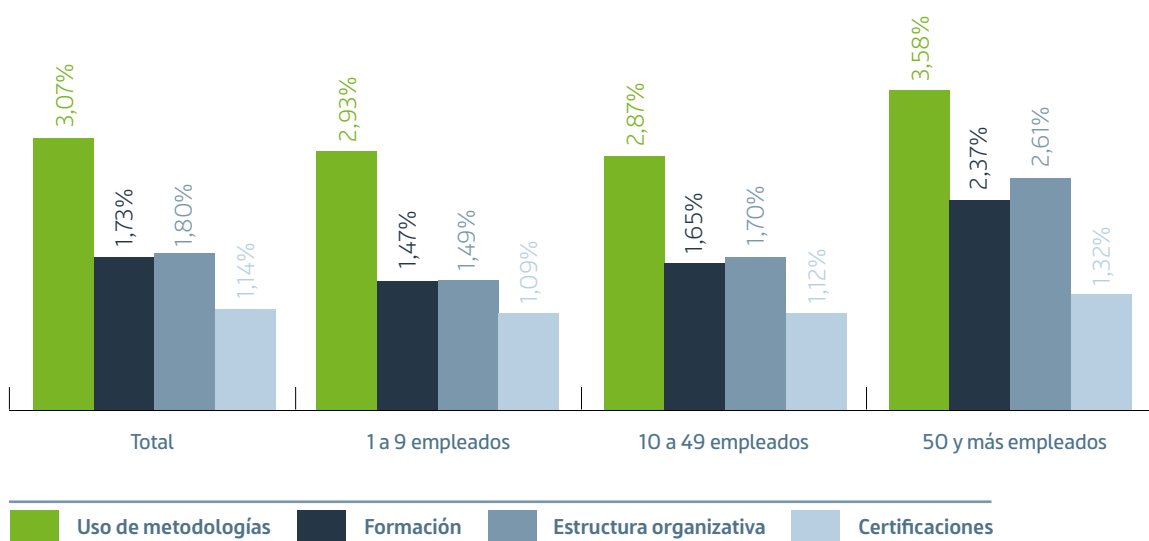


Figura. Indicadores de implementación, por tamaño.

Atendiendo a las dimensiones, se consolida la tendencia descrita. Se observa una **importante similitud de resultados entre las organizaciones más pequeñas** (1 a 9 y 10 a 49 empleados), mientras las de **mayor tamaño** presentan **niveles sensiblemente superiores** (entre 0,40 y 0,60 puntos).

	Total		1-9		10-49		50 y más	
	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019
Capacidad percibida	3,24	3,14	3,03	2,84	3,13	3,03	3,70	3,55
Actitud	4,02	3,94	3,91	3,80	3,93	3,86	4,33	4,18
Implementación	1,94	1,82	1,74	1,61	1,84	1,66	2,47	2,31
IGD	2,72	2,62	2,55	2,41	2,62	2,49	3,18	3,02

IGD segun empleados

Como se aprecia, la evolución muestra una **tendencia positiva para todos los tamaños de organización**.

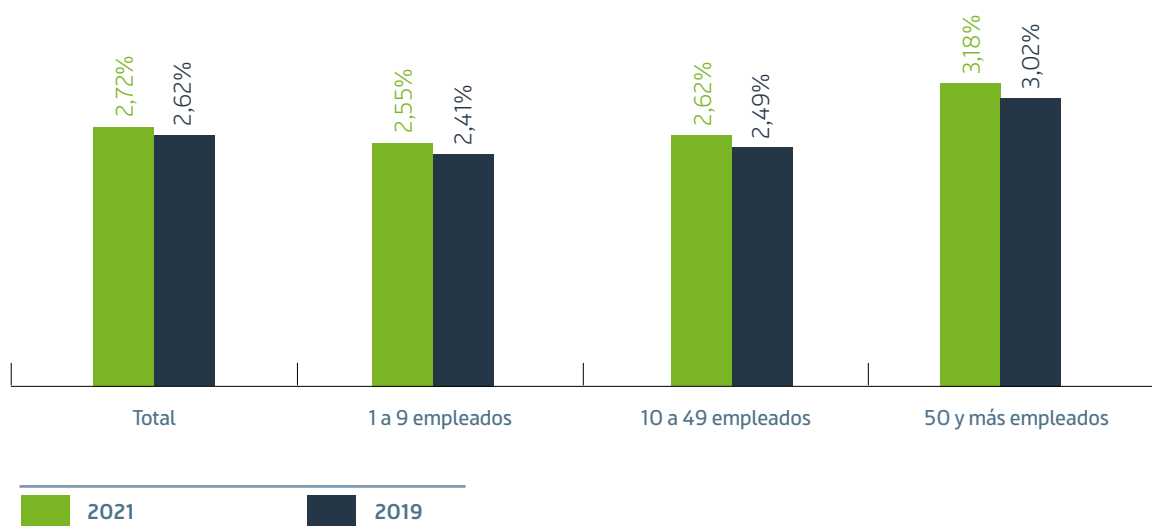


Figura. Indicador IGD según número de empleados.

3.3. Resultados por sector de actividad

3.3.1. Resultados de cumplimiento de los proyectos

En el caso de los sectores, es relevante mencionar que la muestra está definida de manera representativa de cada sector de actividad en la economía riojana, por lo que existe una importante variabilidad en cuanto al número de organizaciones disponibles en cada caso.

A tenor de los resultados, el **componente sectorial** tiene una **influencia relevante sobre las prácticas organizativas**, incluida la gestión de proyectos. Por ello, no es de extrañar la **evidente variabilidad** existente, que se refleja en la dispersión de los datos de cumplimiento de los proyectos.

Objetivos

	Total	Industria	Energía	Construcción	Comercio	Transporte	Hostelería	TIC	Act. Prof.	Educación	Sanidad y Serv. Soc.	Sec. Público y Asoc.
Nunca	2,0%	0,0%	25,0%	4,0%	1,6%	7,7%	7,1%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Casi nunca	0,7%	1,2%	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A veces	17,9%	24,4%	0,0%	28,0%	16,1%	7,7%	21,4%	16,7%	14,3%	0,0%	28,6%	0,0%
A menudo	53,6%	54,9%	25,0%	44,0%	58,1%	53,8%	57,1%	50,0%	57,1%	58,3%	57,1%	40,0%
Siempre	25,8%	19,5%	50,0%	24,0%	22,6%	30,8%	14,3%	33,3%	26,2%	41,7%	14,3%	60,0%
Tasa cumplimiento	75,2%	73,2%	68,8%	71,0%	74,6%	75,0%	67,9%	79,2%	76,2%	85,4%	71,4%	90,0%

Plazos

	Total	Industria	Energía	Construcción	Comercio	Transporte	Hostelería	TIC	Act. Prof.	Educación	Sanidad y Serv. Soc.	Sec. Público y Asoc.
Nunca	2,0%	0,0%	25,0%	4,0%	1,6%	7,1%	7,1%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Casi nunca	1,6%	3,6%	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%
A veces	17,4%	26,5%	0,0%	20,0%	14,3%	7,1%	35,7%	33,3%	7,1%	0,0%	23,8%	5,0%
A menudo	57,4%	56,6%	50,0%	52,0%	60,3%	71,4%	35,7%	50,0%	54,8%	58,3%	71,4%	55,0%
Siempre	21,6%	13,3%	25,0%	20,0%	23,8%	14,3%	21,4%	16,7%	33,3%	41,7%	4,8%	40,0%
Tasa cumplimiento	73,8%	69,9%	62,5%	70,0%	76,2%	71,4%	66,1%	70,8%	78,6%	85,4%	70,2%	83,8%

Presupuesto

	Total	Industria	Energía	Construcción	Comercio	Transporte	Hostelería	TIC	Act. Prof.	Educación	Sanidad y Serv. Soc.	Sec. Público y Asoc.
Nunca	2,0%	0,0%	25,0%	4,0%	1,6%	7,7%	7,1%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Casi nunca	2,3%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	4,5%	0,0%	0,0%	0,0%
A veces	18,0%	24,1%	0,0%	16,0%	17,2%	15,4%	35,7%	16,7%	9,1%	0,0%	30,0%	10,0%
A menudo	54,9%	55,4%	50,0%	56,0%	50,0%	61,5%	35,7%	50,0%	59,1%	91,7%	60,0%	40,0%
Siempre	22,9%	15,7%	25,0%	24,0%	31,3%	15,4%	14,3%	33,3%	25,0%	8,3%	10,0%	50,0%
Tasa cumplimiento	73,6%	70,5%	62,5%	74,0%	77,3%	69,2%	60,7%	79,2%	75,0%	77,1%	70,0%	85,0%

Los mayores niveles de cumplimiento de objetivos, plazos y presupuesto se concentran en los **sectores Público y Asociaciones y Educación**. En ambos casos se trata de sectores con un alto impacto de los **procedimientos regulados**, más explícitos en cuanto a las expectativas de proyecto, que establecen de forma más clara las reglas de juego. En el caso opuesto, con los **menores niveles**, se sitúan los sectores de **Energía y Hostelería**.

Como se puede apreciar, las tasas de cumplimiento presentan un patrón variable, tanto en valores absolutos como en la preponderancia de uno de los aspectos frente a los otros dos, con cierta ventaja para el cumplimiento de objetivos.



Figura. Tasa de cumplimiento por sector.

3.3.2. Resultados de los indicadores

El análisis por sector de actividad muestra una **gran variabilidad en materia del nivel de gestión de proyectos**. Esto puede resultar lógico, dado que las características de un sector (proyectos habituales, nivel de complejidad...) así como la diversidad de agentes del mismo, condicionan una mayor o menor necesidad en materia de gestión de sus proyectos.

Así, los **sectores de Educación y TIC muestran los mayores niveles en los indicadores**, en contraposición con el **sector Hostelería, con el nivel más bajo**.

	TOTAL	INDUSTRIA	ENERGÍA	CONSTRUCCIÓN	COMERCIO	TRANSPORTE	HOSTELERÍA	TIC	ACT. PROF.	EDUCACIÓN	SANIDAD Y SERV. SOC.	SEC. PÚBLICO Y ASOC.
C1. Gestión de proyectos en la organización	2,61	2,54	2,33	2,22	2,54	2,92	1,67	3,17	2,77	3,08	3,06	2,60
C2. Capacidades de la organización	3,87	3,88	4,00	3,64	3,82	3,73	3,54	4,67	4,09	3,50	3,81	4,15
A1. Actitud hacia la gestión de proyectos	4,08	4,19	4,33	3,93	4,09	3,87	3,54	4,29	3,94	4,08	4,29	4,24
A2. Actitud hacia el fomento por parte de la administración	3,96	3,94	4,33	4,08	3,79	3,93	3,73	4,17	3,96	4,17	3,95	4,29
I1. Uso de metodologías	3,07	3,01	3,00	2,80	2,92	3,08	2,25	3,00	3,29	3,58	3,30	3,67
I2. Formación	1,73	1,84	1,40	1,79	1,59	1,38	1,38	2,17	1,64	2,50	1,71	1,95
I3. Estructura organizativa	1,80	1,85	1,20	1,52	1,64	1,47	1,16	2,43	2,00	2,82	1,96	2,17
I4. Certificaciones	1,14	1,46	1,00	1,10	1,09	1,14	1,17	1,43	1,20	1,50	1,14	1,12

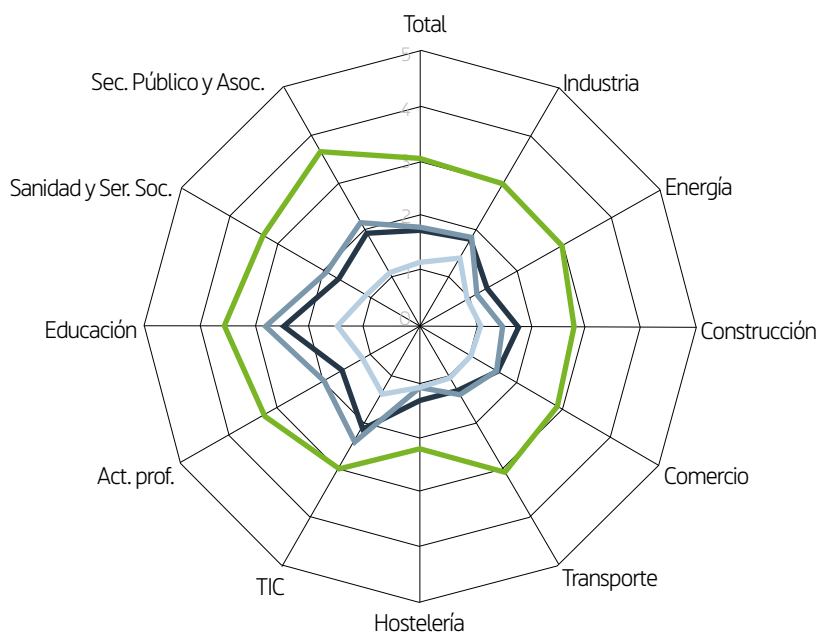


Figura. Indicadores de implementación, por sectores.

Las dimensiones, no obstante, muestran un **patrón similar independientemente del valor absoluto**. En general, las organizaciones obtienen mayor valoración en la dimensión Actitud, aproximadamente un 4 sobre 5. A continuación, se sitúa la Capacidad percibida, ligeramente por encima de 3. Por último, la Implementación, rondando el 2.

En relación al informe anterior, la **evolución de los sectores ha sido dispar**, con una mejoría del índice global que integra tanto importantes incrementos (+0,40 en Industria y +0,37 en Sector Público y Asociaciones) como reducciones significativas (-0,28 en TIC y -0,26 en Sanidad y Servicios Sociales). Dada la heterogeneidad de los sectores y los diferentes niveles de representatividad en función del tamaño del sector, hay que tomar estos valores con cautela.

	TOTAL		INDUSTRIA		ENERGIA		CONSTRUCCIÓN		COMERCIO		TRANSPORTE		HOSTELERÍA		TIC		ACT. PROF.		EDUCACIÓN		SANIDAD Y SERV. SOC.		SEC. PÚBLICO Y ASOC.	
	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019
Capacidad percibida	3,24	3,14	3,21	3,13	3,17	3,00	2,93	3,11	3,18	3,13	3,33	3,47	2,60	2,66	3,92	3,88	3,43	3,01	3,29	3,01	3,43	3,82	3,38	3,03
Actitud	4,02	3,94	4,06	3,94	4,33	4,38	4,00	3,84	3,94	3,85	3,90	3,64	3,64	3,34	4,23	4,50	3,95	4,01	4,13	4,00	4,12	4,28	4,26	4,17
Implementación	1,94	1,82	2,04	1,88	1,65	1,75	1,80	1,71	1,81	1,57	1,77	1,83	1,49	1,65	2,26	2,62	2,03	1,84	2,60	2,03	2,03	2,31	2,23	1,71
IGD	2,72	2,62	2,78	2,65	2,63	2,68	2,59	2,52	2,61	2,44	2,60	2,58	2,26	2,28	3,06	3,34	2,78	2,63	3,13	2,73	2,83	3,09	2,97	2,60

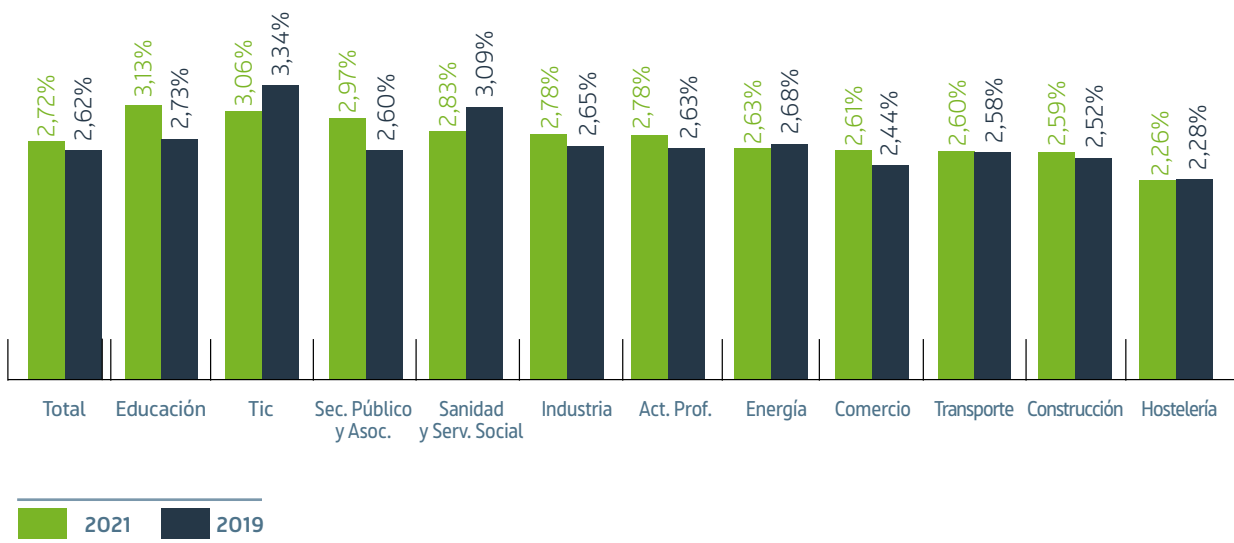


Figura. Indicador IGD según sectores.

3.4. Resultados por tipología de organización

3.4.1. Resultados de cumplimiento de los proyectos

La tipología de organización incluye la Administración Pública, las entidades sin ánimo de lucro y el sector privado con ánimo de lucro, diferenciando si se realiza como persona física o como otro tipo de entidad jurídica.

Los resultados muestran que el **nivel de cumplimiento en el sector público supera de manera relevante** los valores obtenidos en el resto de tipologías de organizaciones. Llama la

atención la posición de los Autónomos, en segundo lugar. Los valores más reducidos se encuentran en las Empresas, salvo en cumplimiento de presupuesto. Probablemente, la heterogeneidad propia de la consideración empresa tanto en tamaño como en sectores pueda tener alguna relación con estos resultados.

Objetivos	Total	Admin. Pública	Autónomos	Empresas	Asociaciones
Nunca	2,0%	2,0%	5,3%	2,0%	5,3%
Casi nunca	0,7%	0,8%	0,0%	0,8%	0,0%
A veces	17,9%	19,4%	10,5%	19,4%	10,5%
A menudo	53,6%	54,9%	47,4%	54,9%	47,4%
Siempre	25,8%	22,9%	36,8%	22,9%	36,8%
Tasa cumplimiento	75,2%	85,7%	77,8%	74,0%	77,6%

Plazos	Total	Admin. Pública	Autónomos	Empresas	Asociaciones
Nunca	2,0%	0,0%	0,0%	2,0%	5,3%
Casi nunca	1,6%	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%
A veces	17,4%	9,5%	20,0%	18,4%	10,5%
A menudo	57,64%	52,4%	40,0%	58,0%	63,2%
Siempre	21,6%	38,1%	40,0%	19,6%	21,1%
Tasa cumplimiento	73,8%	82,1%	80,0%	72,8%	73,7%

Presupuesto	Total	Admin. Pública	Autónomos	Empresas	Asociaciones
Nunca	2,0%	0,0%	0,0%	2,0%	5,6%
Casi nunca	2,3%	0,0%	0,0%	2,3%	5,6%
A veces	18,0%	14,3%	18,2%	18,8%	11,1%
A menudo	54,9%	42,9%	45,5%	55,5%	66,7%
Siempre	22,9%	42,9%	36,4%	21,5%	11,1%
Tasa cumplimiento	73,6%	82,1%	79,5%	73,0%	68,1%

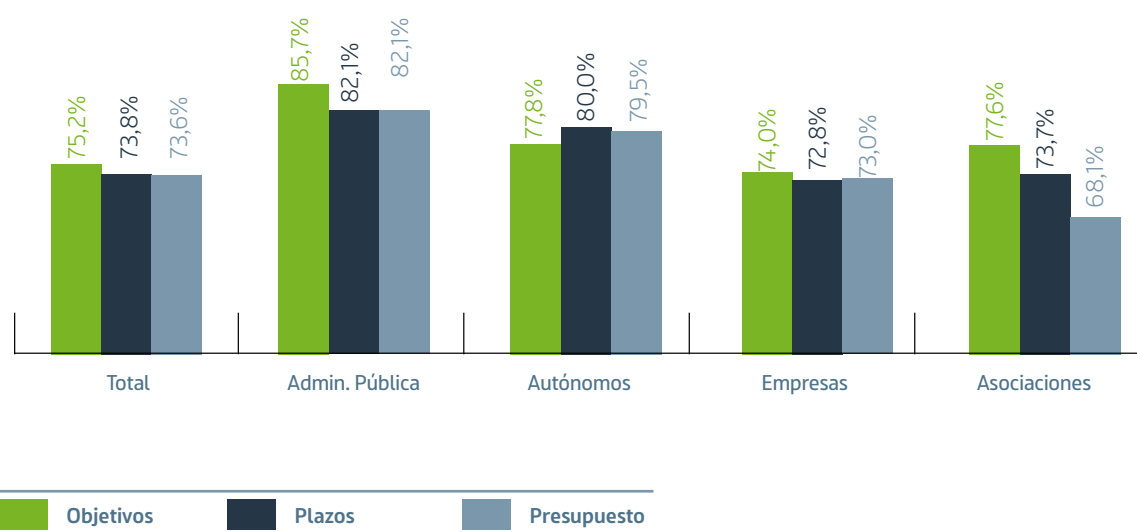


Figura. Tasa de cumplimiento por tipología de organización.

3.4.2. Resultados de los indicadores

El nivel de uniformidad en cuanto a madurez en materia de gestión de proyectos es más evidente en este caso que en el caso de los sectores. En materia de indicadores se ha producido un **importante avance en el ámbito público**, especialmente en lo que tiene que ver con Implementación, que le ayuda a situarse como **líder en esta comparativa**. En el otro extremo se encuentra el colectivo de los **Autónomos, con los menores niveles de madurez**.

La **evolución de las puntuaciones** ha sido **irregular**. Así, mientras la Administración Pública y las Empresas han mejorado en todas las dimensiones, los Autónomos han empeorado ligeramente en Actitud y las Asociaciones lo han hecho tanto con Actitud como en Capacidad percibida. La buena noticia es el **aumento generalizado en la dimensión de Implementación**, con crecimientos muy relevantes.

	Total	Admin. Pública	Autónomos	Empresas	Asociaciones
C1. Gestión de proyectos en la organización	2,61	2,62	2,36	2,64	2,28
C2. Capacidades de la organización	3,87	4,00	3,67	3,88	3,83
A1. Actitud hacia la gestión de proyectos	4,08	4,32	3,67	4,08	4,11
A2. Actitud hacia el fomento por parte de la administración	3,96	4,27	3,45	3,95	4,06
I1. Uso de metodologías	3,07	3,50	3,09	2,98	3,67
I2. Formación	1,73	2,10	1,50	1,74	1,45
I3. Estructura organizativa	1,80	2,29	1,67	1,77	1,86

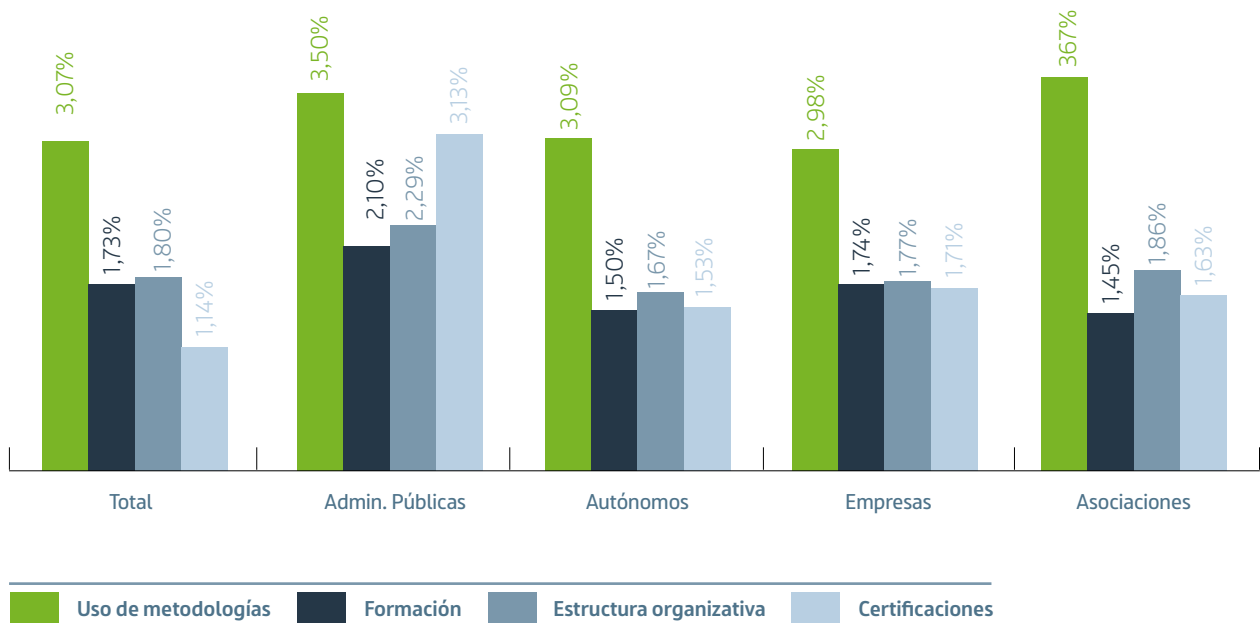


Figura. Indicadores de implementación, por tipología.

	Total		Admin. Pública		Autónomos		Empresas		Asociaciones	
	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019	2021	2019
Capacidad percibida	3,24	3,14	3,31	3,13	3,09	2,97	3,26	3,15	3,06	3,17
Actitud	4,02	3,94	4,30	4,28	3,56	3,60	4,01	3,92	4,08	4,27
Implementación	1,94	1,82	2,75	1,76	1,95	1,58	2,05	1,85	2,15	1,94
IGD	2,72	2,62	3,27	2,67	2,56	2,36	2,78	2,63	2,83	2,78

IGD según tipología

Todo eso conduce al **claro dominio de la Administración Pública** en cuanto al índice global de desarrollo (IGD), seguida del ámbito Asociativo, las Empresas y, en último lugar, los Autónomos.

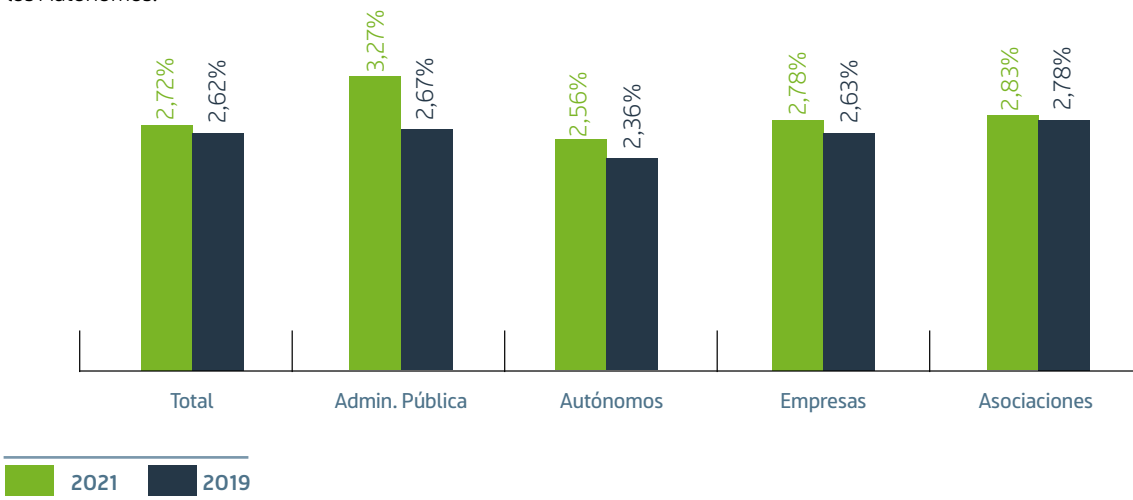


Figura. Indicador IGD por tipología de organización.

3.5. Resultados por actividades innovadoras

3.5.1. Resultados de cumplimiento de los proyectos

La realización de actividades de innovación se materializa habitualmente a través de proyectos. No es extraño, por tanto, que las organizaciones innovadoras presenten algo de ventaja, especialmente en el apartado de objetivos, respecto a las organizaciones que no desarrollan I+D+i.

Objetivos	Total	No I+D+i	Sí I+D+i
Nunca	2,0%	2,6%	0,0%
Casi nunca	0,7%	0,5%	1,1%
A veces	17,9%	20,8%	9,7%
A menudo	53,6%	50,0%	63,4%
Siempre	25,8%	26,0%	25,8%
Tasa cumplimiento	75,2%	74,1%	78,5%

Plazos	Total	No I+D+i	Sí I+D+i
Nunca	2,0%	2,6%	0,0%
Casi nunca	1,6%	1,0%	1,1%
A veces	17,4%	16,3%	19,6%
A menudo	57,4%	57,1%	59,8%
Siempre	21,6%	23,0%	19,6%
Tasa cumplimiento	73,8%	74,5%	74,2%

Presupuesto	Total	No I+D+i	Sí I+D+i
Nunca	2,0%	2,6%	0,0%
Casi nunca	2,3%	2,0%	0,0%
A veces	18,0%	18,4%	18,3%
A menudo	54,9%	54,1%	60,2%
Siempre	22,9%	23,0%	21,5%
Tasa cumplimiento	73,6%	73,2%	75,8%

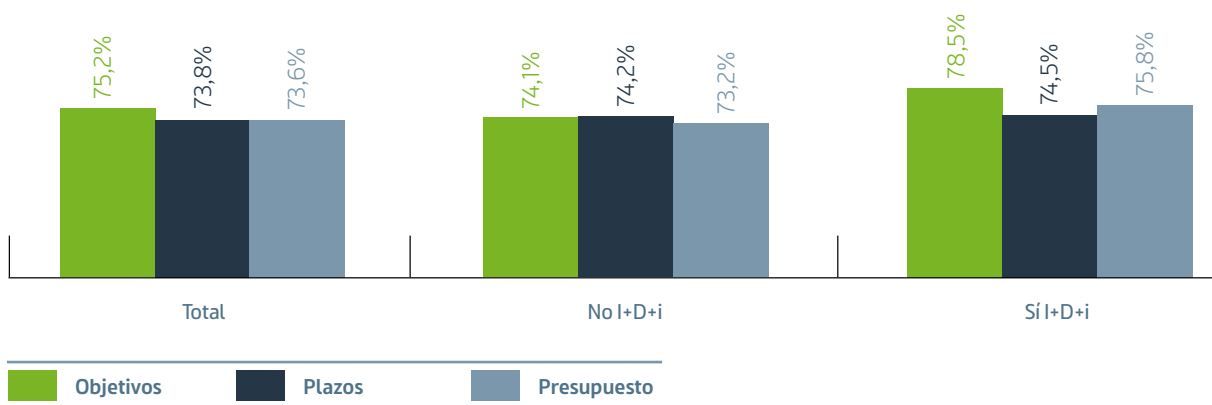


Figura. Tasa de cumplimiento según actividades innovadoras.

3.5.2. Resultados de los indicadores

El resultado respecto a los indicadores muestra que **las organizaciones que desarrollan innovaciones** dominan de forma clara en todos los apartados a las no innovadoras. Especial relevancia tiene la evidente superioridad en materia de uso de metodologías (I1) y estructura organizativa (I3).

Lógicamente, las organizaciones innovadoras dominan ampliamente en todas las dimensiones, con **especial claridad en el ámbito de Implementación**. Además, han mejorado en to-

das las áreas. La buena noticia respecto a las organizaciones no innovadoras es que su evolución ha sido más intensa en la dimensión de Implementación.

Como resultado de lo anterior, las **organizaciones innovadoras presentan un índice global de desarrollo de la gestión de proyectos sensiblemente más elevado** que las no innovadoras.

	Total	No I+D+i	Sí I+D+i
C1. Gestión de proyectos en la organización	2,61	2,42	2,96
C2. Capacidades de la organización	3,87	3,71	4,21
A1. Actitud hacia la gestión de proyectos	4,08	3,94	4,41
A2. Actitud hacia el fomento por parte de la administración	3,96	3,83	4,22
I1. Uso de metodologías	3,07	2,83	3,59
I2. Formación	1,73	1,57	2,18
I3. Estructura organizativa	1,80	1,56	2,46
I4. Certificaciones	1,14	1,43	1,88

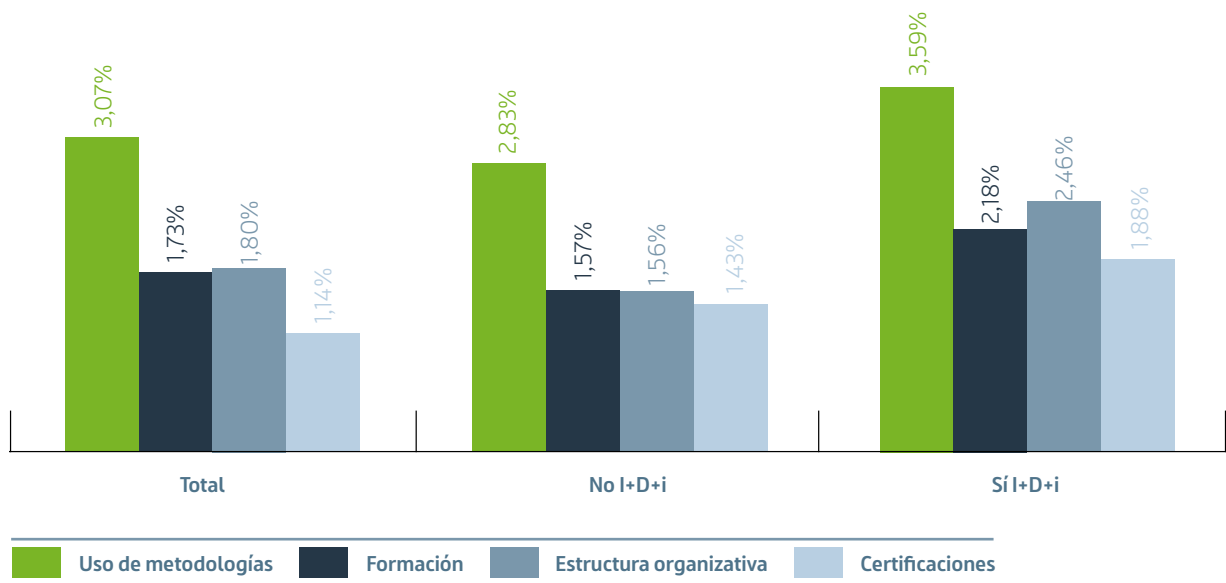


Figura. Indicadores de implementación, por actividades innovadoras.

	Total		No I+D+i		Sí I+D+i	
	2021	2019	2021	2019	2021	2019
Capacidad percibida	3,24	3,14	3,07	2,92	3,58	3,54
Actitud	4,02	3,94	3,88	3,81	4,32	4,21
Implementación	1,94	1,82	1,85	1,57	2,53	2,47
IGD	2,72	2,62	2,60	2,40	3,19	3,12

IGD según innovación

Como resultado de lo anterior, las **organizaciones innovadoras presentan un índice global de desarrollo de la gestión de proyectos sensiblemente más elevado** que las no innovadoras.

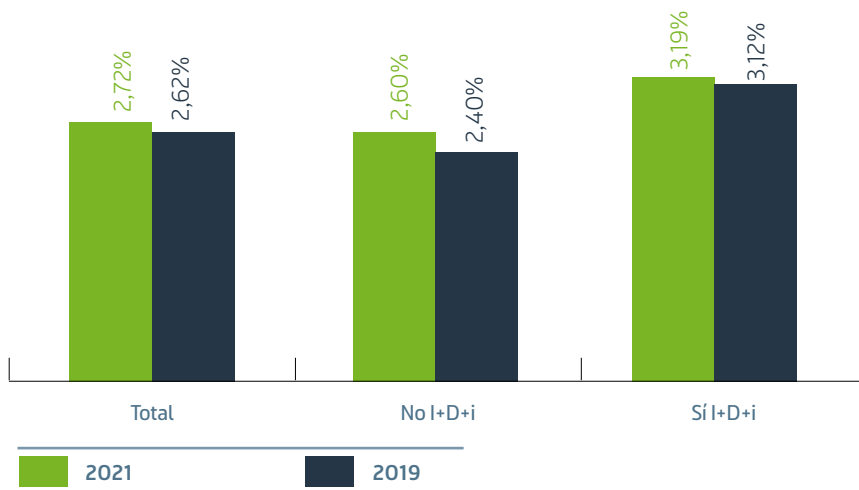


Figura. Indicador IGD por actividades innovadoras.

3.6. Análisis de resultados

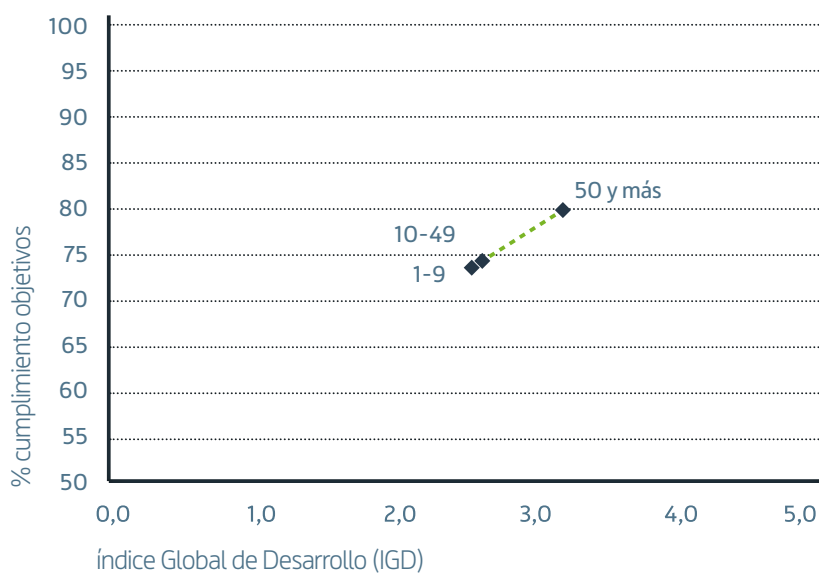
3.6.1. Resultados de cumplimiento de los proyectos e índice global de desarrollo

Como novedad, en el presente informe se dispone de datos tanto del cumplimiento de los proyectos que complementan los niveles de madurez ya disponibles en la edición anterior.

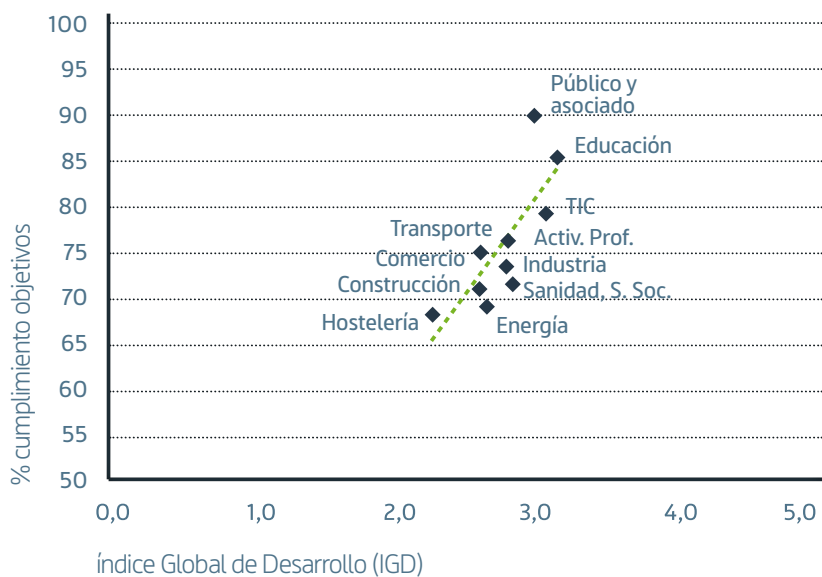
En las figuras siguientes se muestra la relación de ambos conceptos según los resultados obtenidos para cada uno de los criterios de análisis empleados.

Así que puede explorarse la relación entre ambos conceptos, usando como referencias el porcentaje de cumplimiento de proyectos y el índice global de desarrollo, mostrados anteriormente.

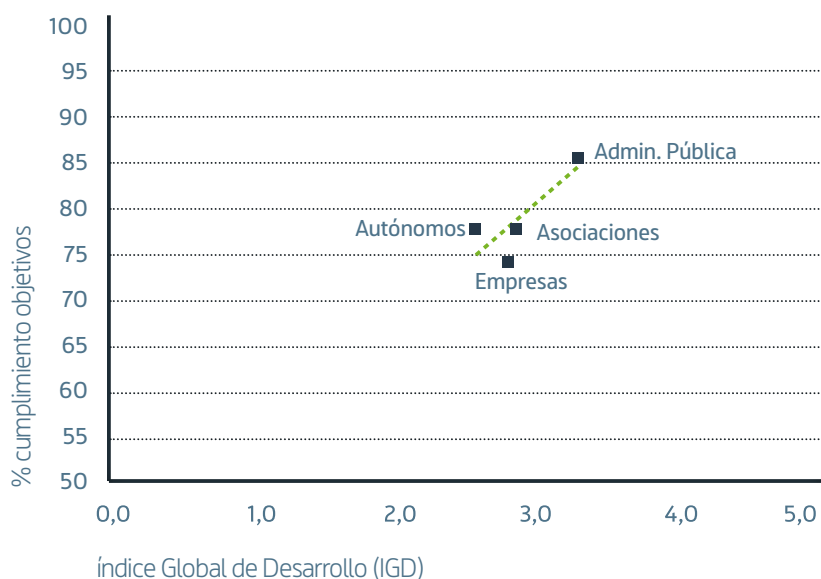
Número de empleados



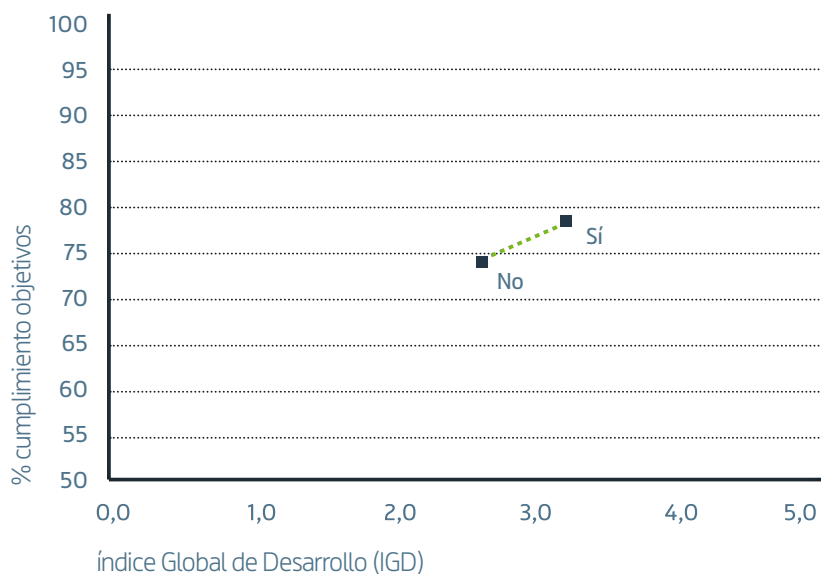
Sector de actividad



Tipología



innovación



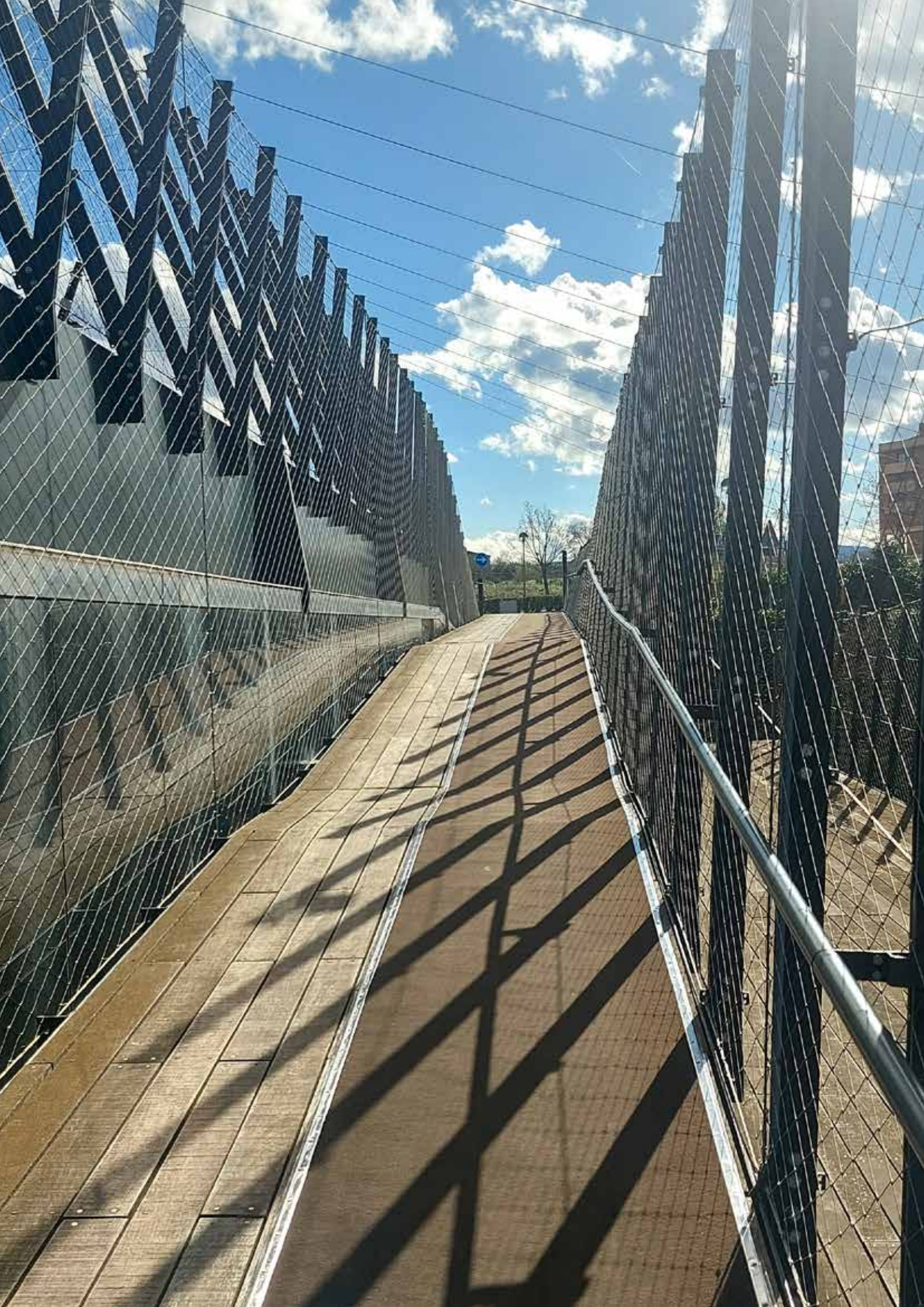
En todos los casos se ha utilizado el valor promedio del grupo al que representa el punto de datos. Se señala además, a título informativo, el ajuste lineal y la correlación lineal de los valores.

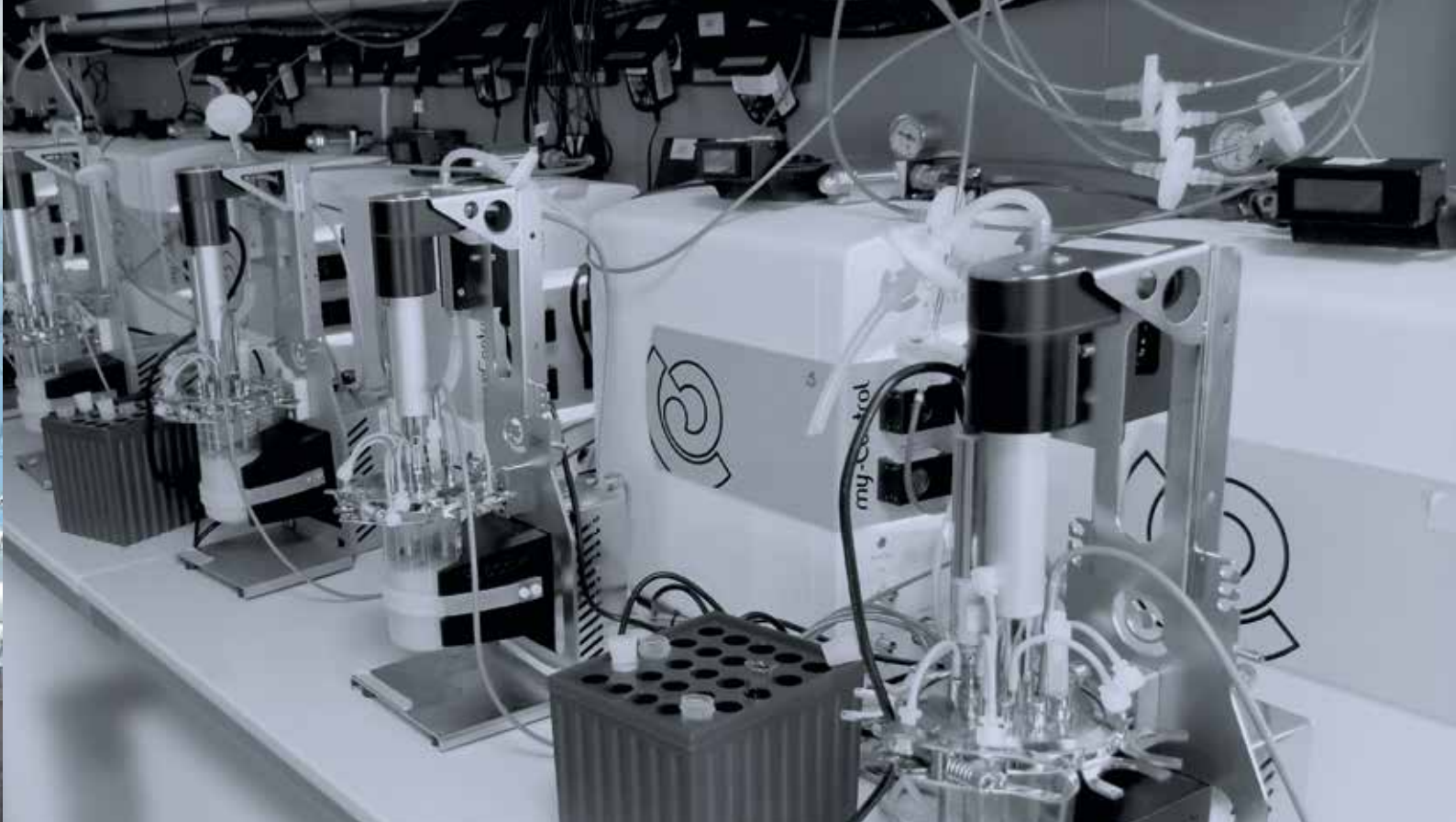
Los resultados sugieren que, para todos los casos mostrados, **a mayores niveles de capacidad de gestión de proyectos, mejor desempeño en los mismos.**

Asimismo, si se atiende a la tipología de los criterios de comparación existen dos de ellos, sector de actividad y tipología, que

tienen un carácter estable (normalmente, una organización no cambia de sector ni de tipología).

Los otros dos, tamaño e innovación, son parámetros que pueden variar para una misma organización. Así, un aumento de tamaño (número de empleados) y la realización de actividades innovadoras se corresponden con una mejora del resultado de la organización tanto en sus capacidades de gestión como en el cumplimiento de objetivos de los proyectos.





4. CONCLUSIONES

El estudio permite extraer algunas conclusiones y recomendaciones, que se detallan a continuación.

1. La gestión de proyectos avanza, lenta pero segura

Los resultados obtenidos indican que un **73% de las organizaciones aplican algún nivel de gestión por proyectos**, mejorando el valor de la edición previa (68%). Esto no debe llevarnos a errores, quiere decir que todavía uno de cada cuatro establecimientos no reconoce el uso de la gestión de proyectos.

A nivel práctico, el grado de sofisticación es reducido, con un **55% de los resultados encuadrados en los niveles básicos de gestión** (*ad hoc* y *prácticas a nivel de proyecto individual*). No obstante, se aprecia una leve evolución positiva en los niveles de gestión, que mejoran ligeramente respecto a la edición de 2019 (58% en niveles básicos).

Teniendo en cuenta la relación mostrada entre gestión de proyectos y cumplimiento de los proyectos, unido a la clara tendencia a la proyectificación, parece sensato prever un

creciente interés por parte de organizaciones de todo tipo, que potencie la preparación en gestión de proyectos.

Desde un punto de vista de recomendaciones, se pueden identificar varios puntos relevantes.

Por un lado, comunicar de manera didáctica los **impactos de la proyectificación en todas las organizaciones y sectores**, rompiendo algunos clichés como la vinculación de los proyectos con perfiles técnicos, únicamente con sectores concretos o “mi organización es demasiado pequeña para eso”.

La **detección y divulgación de casos de éxito**, en organizaciones similares, cercanas en cuanto a necesidades y capacidades, es sin duda una herramienta que daría credibilidad al punto anterior.

Por último, informar y poner a disposición la enorme cantidad de fuentes y recursos, en muchos casos gratuitos, que existen para que las organizaciones puedan evolucionar.

2. Las percepciones superan ampliamente a la implementación real

Se confirman los resultados de la edición anterior: las **organizaciones tienen una actitud muy positiva hacia la gestión de proyectos** (4,02 sobre 5), **se ven bastante capaces** (3,24 sobre 5), pero **se quedan cortas en la Implementación** (1,94 sobre 5).

Y sin embargo, son los aspectos relativos a la implantación real de la gestión de proyectos los que afectarán al resultado final.

La buena noticia es que ha sido la dimensión que mejor ha evolucionado (+0,12) superando a las Capacidades percibidas (+0,10) y a la Actitud (+0,08). Aun así, queda mucho recorrido.

En este punto, la identificación de buenas prácticas se presenta como principal herramienta para ayudar en la mejora real de las organizaciones. Para ello, se incide en la necesidad de realizar una labor de vigilancia.

Una vez identificadas, su transferencia práctica mediante acciones concretas de capacitación podría resultar en una estrategia altamente eficiente para la implantación de mejoras fácilmente accesibles (conocidas como *quick-wins*).

En cualquier caso, y como complemento en el medio plazo, resulta fundamental mantener unos niveles apropiados de mejora y evolución en las capacidades en materia de gestión de proyectos en las organizaciones. Este punto refuerza la apuesta de esta DG por la gestión de proyectos y su inclusión como área fundamental de trabajo, a través de Think-TIC. Los resultados podrán verse en futuras ediciones de este informe.

3. El tamaño de la organización condiciona su gestión de proyectos

La Rioja, al igual que España, está principalmente compuesta por organizaciones de pequeño tamaño, que tienen un rol clave en la estructura productiva y empresarial.

Los resultados obtenidos muestran una **notoria diferencia en la capacidad de gestionar proyectos**

entre las empresas de menor tamaño (1 a 9 y 10 a 49 empleados) en relación a las de mayor tamaño (50 y más). Esta diferencia **alcanza su máximo en la dimensión de Implementación**.

Tal y como se ha descrito, la proyectificación no entiende de tamaños ni de sectores y que las organizaciones tendrán que competir en una economía donde el peso de los proyectos será cada vez más relevante.

Es cierto que el tamaño puede condicionar la complejidad de los retos a afrontar y, por ende, las capacidades necesarias. También la disponibilidad de recursos, habitualmente vinculados al tamaño. Quizás estos sean los motivos de que a mayor tamaño, mayor nivel de capacidades.

También es cierto que, según los resultados, hay importantes desigualdades en aspectos no directamente vinculados con los recursos. Por ejemplo, la formación en gestión de proyectos. El Think-TIC ofrece capacitación práctica y gratuita. Además, existen otros recursos online disponibles de carácter más general, que amplían y complementan la oferta de Think-TIC.

En este contexto, en las organizaciones de mayor tamaño (50 y más), la mitad de sus trabajadores cursan algún tipo de formación en gestión de proyectos, frente a 3 de cada 10 en el caso de las organizaciones de menos de 10 empleados. Si se presta atención a la formación específica y continuada, el ratio es x 10 (20% en las organizaciones de 50 empleados y más, frente al 2% en las más pequeñas).

Probablemente, la principal barrera se encuentre en los niveles iniciales, en las organizaciones a las que hay que atraer hacia la gestión de proyectos desde una perspectiva accesible, práctica y didáctica y mostrarles el camino para que puedan continuar con su evolución.

Los esfuerzos de la Comisión Europea, con su metodología PM², abierta y gratuita, con un enfoque eminentemente práctico y multitud de plantillas para su implementación, resultan muy apropiados para atraer a este tipo de organizaciones y facilitar su desarrollo. Think-TIC, además de albergar su presentación en España, ha sido uno de los primeros centros a nivel nacional en capacitar en esta metodología, ejerciendo de altavoz para la diseminación de estos conocimientos entre los profesionales riojanos.

4. Mejorando en las estructuras y uso de metodologías, con muchas desigualdades

Una de las principales alegrías en los resultados obtenidos ha sido la **sensible mejoría en la estructura de las organizaciones para promover una mejor gestión de proyectos**. Este indicador ha registrado el mayor avance (+0,21) en la presente edición, especialmente en las empresas de mayor tamaño.

No obstante, un 59% de las organizaciones riojanas no disponen de estructuras de gestión de proyectos (un dato que mejora respecto al 70% registrado en la edición anterior) y la presencia de oficinas de gestión de proyectos se mantiene en el 4%. De ahí que este indicador, se encuentre en niveles francamente mejorables (1,80 sobre 5).

La segunda subida (+0,19) viene de la mano del **uso de metodologías**, sobre todo en empresas de menor tamaño (1 a 9 y de 10 a 49 empleados).

Es clave resaltar la **relevancia del tamaño en la presencia de estructuras de gestión y uso de metodologías**. Un 27% de las empresas más pequeñas (1 a 9 empleados) presentan algún tipo de estructura frente al 71% de las de mayor tamaño (50 empleados y más). Es decir, un factor de 2,5. En el caso de las metodologías, las empresas de 50 y más empleados presentan un valor de 3,58 sobre 5, mientras que el resto se encuentran alrededor de 2,90 sobre 5, dejando clara la diferencia.

En este punto, viendo la tendencia de que los proyectos adquieran un rol cada vez más predominante, las organizaciones necesitan capacitarse para una mejor gestión de los mismos. Es cierto que los retos a los que se enfrentan las organizaciones están influidos en parte por su tamaño. Pero también es cierto que, ante el incremento progresivo del trabajo por proyectos, la capacidad de gestionarlos satisfactoriamente condicionará la competitividad de las empresas, independientemente de su tamaño.

Esto contrasta con los resultados de conocimiento de metodologías, que se mantienen estables (aproximadamente 2 de cada 10 encuestados conoce alguna metodología). Predominan los enfoques predictivos, que suponen aproximadamente dos tercios de las respuestas, con dominio de PMP® en el 50% de los casos, frente al 20% de PM² y Prince2, en línea con los resultados de la edición anterior.

La forma de dar respuesta a esa demanda dependerá de las decisiones organizativas de cada organización, en función de sus recursos y prioridades.

Las posibilidades de las nuevas tecnologías, las metodologías en abierto, los enfoques que eliminan la burocracia interna... posibilitan que cualquier organización,

por pequeña que sea, pueda alcanzar unos niveles suficientes en su forma de estructurarse para ejecutar sus proyectos.

5. La innovación y la gestión de proyectos se llevan muy bien

Los proyectos son la herramienta para hacer realidad los esfuerzos de I+D+i. Así, es natural ver como **las organizaciones que realizan I+D+i presentan de forma sistemática mayores niveles de madurez en la gestión de sus proyectos**.

Es razonable entender que estas organizaciones disfrutan de una doble ventaja. Por un lado, la evidente, derivada de la mejora de sus productos y servicios como fruto de esas innovaciones. Por otro lado, la realización de proyectos de I+D+i incorpora un conocimiento especializado en materia de gestión de proyectos que está a disposición de otras áreas de la organización.

Está clara la imbricación entre la realización de I+D+i y la orientación hacia proyectos para dar ventaja competitiva a las organizaciones. Vemos como el cumplimiento de objetivos en empresas que realizan I+D+i es superior a las que no. Además, se podrá aseverar, como las posibilidades de desarrollo y crecimiento se verán multiplicadas significativamente si los objetivos de los proyectos de I+D+i están perfectamente alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Desde el ThinkTIC se está impulsando un modelo colaborativo entre empresas para el desarrollo de proyectos innovadores y afrontar con éxito los retos futuros. Se pretende que empresas riojanas con menos capacidades y conocimiento en proyectos experimentales e innovación colaboren con otras empresas que si los tienen. Estrategias de innovación abierta para el fortalecimiento del tejido empresarial a través de la internacionalización, la digitalización, la incorporación de tecnologías de la industria 4.0., que se contrastarán en los próximos sondeos.

6. Hay camino andado y queda camino por andar

La finalidad fundamental de este informe es servir de herramienta para conocer y mejorar el funcionamiento de las organizaciones riojanas.

Después de esta segunda edición, podemos decir que **hay camino andado**. Se han incorporado **mejoras** (especialmente los, resultados de cumplimiento de proyectos) que ofrecen información útil. También se han **evaluado y reafirmado conclusiones del estudio previo**. Y, en un contexto tan poco estable como el vivido,

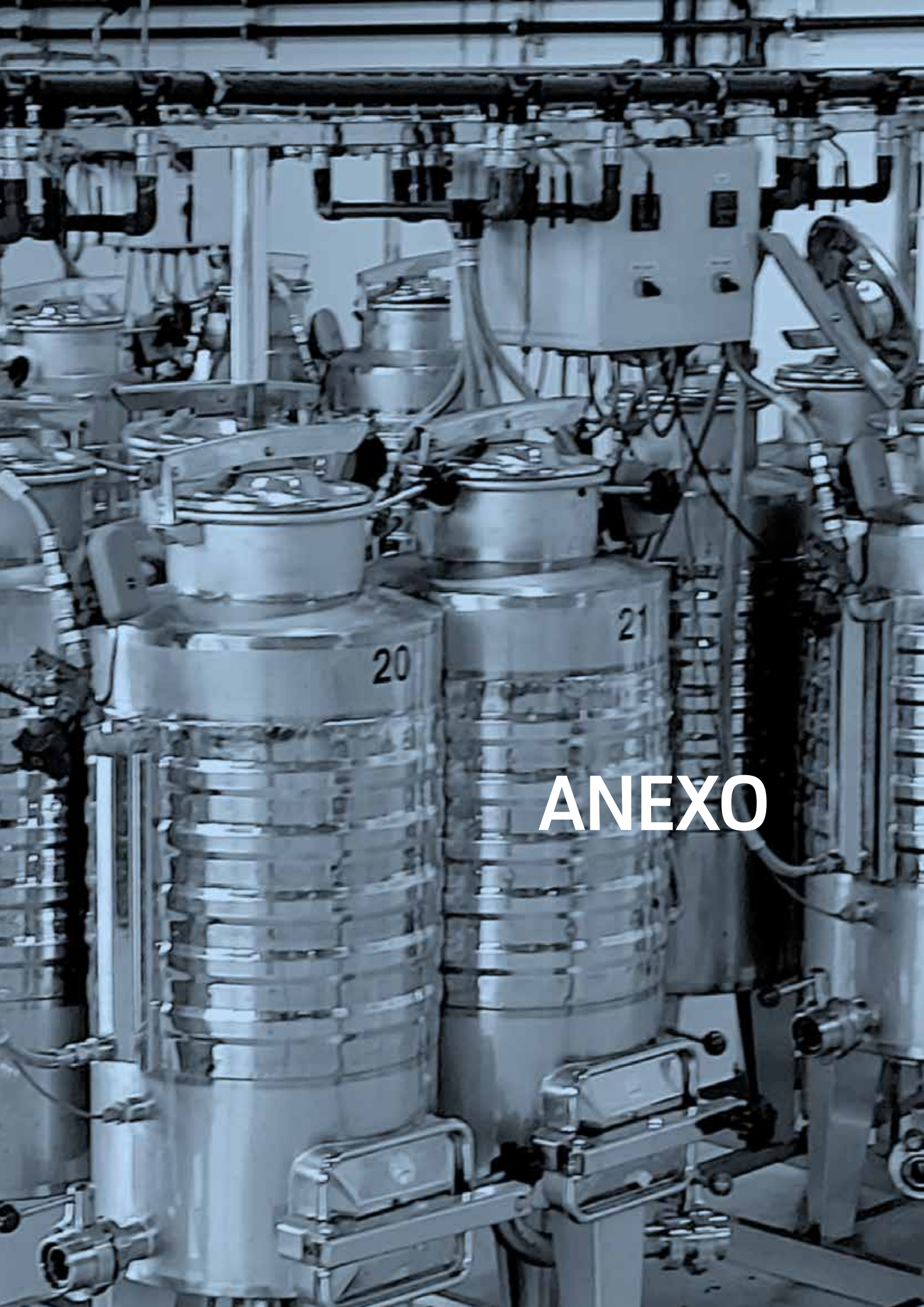
se ha avanzado en las tres dimensiones evaluadas, tal y como se refleja en el resultado final del índice global de desarrollo de la gestión de proyectos **IGD=2,72, que supera el valor de 2,62 registrado anteriormente.**

No obstante, los resultados obtenidos muestran que **sigue siendo necesario un esfuerzo consciente** para desarrollar más la gestión de proyectos si queremos disponer de organizaciones riojanas capaces de competir en una economía de proyectos.

Es cierto que las capacidades han de vincularse a las exigencias afrontadas por cada tipo de organización y que no deben establecerse valores absolutos, sino relativos.

Pero no es menos cierto que un valor de **2,72 sobre 5 no parece un umbral suficiente para transitar por un futuro** que se escribirá en la lengua de los proyectos. Sabemos que es la Implementación la piedra de toque fundamental, por su influencia en los resultados finales y por su margen de mejora actual si se compara con las dimensiones de capacidades percibidas y, sobre todo, de actitudes.

Por último, gracias a este informe, disponemos de una ventaja importante. Sabemos dónde estamos, sabemos dónde podemos mejorar y tenemos la manera de trazar nuestra evolución.



ANEXO

Anexo 1. Cuestionario

1. Indique el rango de ingresos correspondiente al establecimiento objeto de este cuestionario (euros):

- Hasta 100.000
- Más de 100.000 hasta 500.000
- Más de 500.000 hasta 2 millones
- Más de 2 millones hasta 10 millones
- Más de 10 millones hasta 50 millones
- Más de 50 millones

2. ¿Cómo describiría la gestión de proyectos en su organización?:

- Uso de prácticas ad-hoc para la gestión de proyectos (no existe ningún guion concreto)
- Existen algunas prácticas básicas de gestión de proyectos, pero normalmente a nivel de proyecto individual
- En la organización se usan procedimientos de gestión de proyectos bien definidos, que están documentados
- Se emplean estándares a nivel de toda la organización y se utilizan métricas comunes
- Mejora continua de prácticas consistentes, integradas y establecidas
- No lo sé

3. ¿Cuántos proyectos gestiona al año su organización?

- De 0 a 5 proyectos
- De 6 a 10 proyectos
- De 11 a 20 proyectos
- De 21 a 50 proyectos
- Más de 50 proyectos al año
- No lo sé

4. Los proyectos gestionados en mi organización cumplen con los objetivos inicialmente planteados.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre
- No lo sé

5. Los proyectos gestionados en mi organización cumplen con los plazos previstos.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre
- No lo sé

6. Los proyectos gestionados en mi organización cumplen con el presupuesto previsto.

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre
- No lo sé

7. Mi organización tiene capacidades apropiadas (conocimientos y perfiles) para gestionar proyectos de forma efectiva

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No lo sé

8. Creo que la gestión de proyectos mejora el funcionamiento de mi organización

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No lo sé

9. Creo que las administraciones públicas deberían fomentar la aplicación de metodologías de gestión de proyectos

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- No lo sé

10. ¿Utiliza alguna metodología de forma habitual para gestionar los proyectos en su organización?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- A menudo
- Siempre
- No lo sé

11. ¿Qué enfoque utiliza para gestionar los proyectos en su organización? (marque todos los que correspondan)

- Predictivo (Tradicional, planificación detallada desde el inicio, procesos lineales)
- Ágil (Planificación en cada iteración, entregas de valor frecuente, procesos iterativos)
- Híbrido (Combinación de las dos anteriores)
- Otro (por favor, especifica)
- No utilizo enfoque específico
- No lo sé

Especificar enfoque (Si ha indicado "Otro" en el punto anterior):

12. ¿Conoce alguna metodología o marco de trabajo para la gestión de proyectos? (marque todas las que correspondan)

- No, no conozco ninguna metodología
- PMI-PMP
- PM2
- Prince2
- IPMA
- PMI-ACP
- Scrum
- Otro: (por favor, especifica)
- No lo sé

13. Las personas que gestionan proyectos en su organización reciben/disponen de formación específica en gestión de proyectos

- No
- Formación básica (<10 horas)
- Formación intermedia (10-50 horas)
- Formación específica (>100 horas)
- Formación específica y además formación continua
- No lo sé

14. ¿Tiene su organización alguna estructura concreta en materia de gestión de proyectos?

- No
- Algunos empleados ejercen de director de proyectos
- Existe el rol profesional de director de proyectos
- Existen roles profesionales y algunas ayudas a los mismos
- Existe una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)
- No lo sé

15. ¿Hay alguna persona en su organización certificada en alguna de las metodologías de gestión de proyectos?

- No
- 1-25% de las personas
- 26-50%
- 51%-75%
- >75%
- No lo sé

16. ¿Ha desarrollado su organización proyectos de I+D+i en los últimos 3 años?

- Sí
- No
- No lo sé

17. ¿Ha participado su organización en proyectos de I+D+i con financiación pública en los últimos 3 años? (marque todos los que correspondan)

- No
- Sí, ayuda regional
- Sí, ayuda nacional
- Sí, ayuda europea
- No lo sé

¿Tiene algún comentario o sugerencia? (por ejemplo, relativo a las necesidades de formación)

Anexo 2. Características de la encuesta y del diseño muestral

Características generales

La encuesta recoge 17 preguntas con una duración aproximada de diez minutos.

A. Unidad estadística

Unidad de observación: La unidad básica de la encuesta, a la que se han de referir los datos de cada cuestionario, es el establecimiento cuya actividad económica principal es susceptible de ser investigada.

La población a la que va dirigida el estudio está conformada por tres ámbitos bien diferenciados: el Sector Público, el Sector Privado y la Instituciones Sin Fines de Lucro (ISFL).

La unidad de observación se ha definido de manera que podamos obtener la mejor información sobre la gestión de proyectos.

En el sector público, la unidad básica serán las Concejalías en el caso de los Ayuntamientos, los diferentes Servicios que forman las Consejerías del Gobierno Autónomo y las Delegaciones provinciales (o similares) en el caso de la Administración General del Estado. El marco de referencia fue proporcionado por la Consejería de Administración Pública y Hacienda.

En el sector privado, se entiende por empresa toda unidad jurídica que constituye una unidad organizativa de producción de bienes y servicios, y que disfruta de una cierta autonomía de decisión, principalmente a la hora de emplear los recursos corrientes de los que dispone.

Desde el punto de vista más práctico y, en su caso más general, el concepto de empresa se corresponde con el de unidad legal, es decir, con toda persona física o jurídica cuya actividad está reconocida por la Ley y que viene identificada por su correspondiente NIF. Una empresa puede ejercer una o más actividades en una o varias unidades locales.

Un **establecimiento** es una unidad productora de bienes o servicios, la cual desarrolla una o más actividades de carácter económico o social, bajo la responsabilidad de un titular o empresa, en un lugar, local o conjunto de locales conexos situados en un emplazamiento topográfico determinado.

Si por sus propias características, las actividades no se ejercen en un emplazamiento fijo -transporte,

construcción, alquileres, limpieza, actividades artísticas, etc.-, el establecimiento es el lugar desde donde se organizan o coordinan tales actividades, pudiendo, en último caso, referirse a la sede social o domicilio legal de la empresa o titular.

Este colectivo proviene del Directorio Central de Empresas (DIRCE) que elabora el Instituto Nacional de Estadística.

Las ISFL pueden ser productoras de no mercado (controladas por los Gobiernos o que sirven a los hogares) y también de mercado (se clasifican entonces como empresas). Así, la población de este tipo de asociaciones proviene del DIRCE y de la D. G. de Justicia e Interior de la Consejería de Políticas Sociales, Familia, Igualdad y Justicia del Gobierno de La Rioja.

Unidad informante: Dadas las características de las variables que se recogen en esta encuesta, las unidades informantes, es decir, aquellas a las que van dirigidos los cuestionarios, deben ser los responsables dentro de los diferentes tipos de establecimientos, puesto que son ellos quienes saben si se gestionan o no los proyectos y la necesidad que existe de hacerlo.

B. Ámbitos de la encuesta

Ámbito temporal: La encuesta, inicialmente, es un proyecto piloto alineado con las iniciativas en gestión de proyectos de la Comisión Europea, con frecuencia bianual.

Ámbito geográfico: El ámbito geográfico es la Comunidad Autónoma de La Rioja.

Ámbito poblacional: La población a la que va dirigida la encuesta es el conjunto de empresas con más de 2 asalariados, por considerar que las empresas deben tener un tamaño mínimo para involucrarse en herramientas de gestión de proyectos, y de éstas se seleccionan los establecimientos con asalariados y actividad en La Rioja pertenecientes a las secciones A, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R y S de la CNAE-09.

Se dispone de un marco poblacional perfecto a través del Directorio Central de Empresas (DIRCE), los datos proporcionados por la Consejería de Políticas Sociales, Familia, Igualdad y Justicia y la Consejería de Administración Pública y Hacienda. El cuestionario va dirigido a la persona, dentro del establecimiento, responsable de la gestión de proyectos.

Es importante garantizar a través de la planificación del trabajo de recogida, no sólo la recepción de dicho cuestionario por todos los responsables, sino además controlar el acceso personal a éste, a través de sistemas de identificación usuario/contraseña, link personalizados, certificado digital...etc.

C. Marco de la encuesta y diseño muestral

Marco de la encuesta: El marco de la encuesta es el Directorio de Empresas y Locales del Instituto de Estadística de La Rioja.

Se trata de un registro organizado de información con datos de identificación, localización, distribución territorial y clasificación por tamaño y actividad económica de empresas y establecimientos. El contenido del directorio procede de fuentes administrativas, y se actualiza y completa con información proveniente del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE.

Además se han utilizado los registros de Asociaciones sin fines de lucro y los que contienen información sobre la Administración local y estatal, para completar la población de las divisiones 84 y 94 de la CNAE09.

Diseño muestral: El número de establecimientos en La Rioja a 1 de enero de 2018, susceptibles de ser seleccionados por pertenecer a alguno de los grupos de la CNAE-09 descritos anteriormente y por tener un tamaño de los considerados, es de 5.340.

Para la selección de la muestra hemos optado por un muestreo aleatorio estratificado según el tamaño del establecimiento y división de actividad, combinado con un censo para las unidades de mayor tamaño. Esto nos permite valorar nuestro objetivo en los extremos de la población, desde establecimientos de 1 a 9 asalariados hasta establecimientos de 50 o más asalariados. Con esta técnica se obtiene una precisión estadística más elevada, al ser la población de cada estrato homogénea.

Utilizamos muestreo estratificado combinando una parte fija con una asignación proporcional al tamaño del estrato, ganando precisión al ser los estratos heterogéneos entre sí.

Así, considerando un error del 4,0% y una confianza del 95,0% en cada grupo, obtenemos una muestra de 1.049 establecimientos, siendo 236 de 50 o más asalariados las que pertenecen al estudio exhaustivo.

La muestra quedaría así:

División CNAE09	Número de asalariados			
	TOTAL	1 - 9	10 - 49	50 o más
016-024 (A)	3	1	1	1
10, 11 y 12 (C)	59	22	11	26
13 -14-15 (C)	32	8	9	5
16-17-18-31 (C)	27	8	6	13
19-20-21 (C)	5	2	1	2
22-23 (C)	18	5	5	8
24-25 (C)	22	8	5	9
26-27-28 (C)	12	3	2	7
29-30 (C)	7	0	1	6
32-33 (C)	3	2	2	0
35 (D) - 36-37-38-39 (E)	6	2	1	2
41-43 (F)	45	29	10	6
45 (G)	17	13	4	0
46 (G)	58	38	11	9
47 (G)	79	60	6	12
49-50-51-52-53 (H)	27	14	6	7
55-56 (I)	66	53	6	7
58-59-60-61-62-63 (J)	10	4	2	4
64-65-66 (K)	24	21	3	0
68 (L) -69-70-71-72-73-74- 75 (M)	31	27	5	0
77-78-79-80-81-82 (N)	44	14	7	23
85 (P)	30	9	4	17
86-87-88 (Q)	36	11	4	21
90-91-92-93 (R) -95-96 (S)	26	17	4	5
94 (S)	45	27	6	12
84 (O)	42	71	0	24
TOTAL	772	404	132	236





**D.G. de Reindustrialización,
Innovación e
Internacionalización**

Centro Tecnológico de La Rioja
Avda. Zaragoza, 21
26071 Logroño (La Rioja)