

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL**



TESIS

PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LOS  
INTERESADOS PARA EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS DE  
CONSTRUCCIÓN EN EL PERÚ

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO CIVIL

ELABORADO POR:

**ALEX QUISPE RIVEROS**

ASESOR

Mg. JOSÉ ANTONIO SALGADO CANAL

LIMA-PERÚ

2017

## **DEDICATORIA**

A la memoria de aquellos que crearon  
nuevas formas de pensar

## **AGRADECIMIENTO**

Un número considerable de personas han sido involucrados en la investigación. Me gustaría agradecer a todos ellos.

Me gustaría agradecerle profundamente a mi asesor, MBA José Salgado, por su soporte durante toda la investigación. Al pass president del PMI Lima Chapter, Paul Villacorta, por todas sus sugerencias y red de contactos. A Santiago Ruiz por todos sus valiosos comentarios y red de contactos.

A los más de 50 profesionales que participaron en toda la investigación, a ellos les quiero agradecer por disponer de su tiempo para las reuniones y sus aportes. ¡Muchas Gracias!

Finalmente, quiero agradecer a mis padres Vicenta y Andrés por su apoyo incondicional.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>7</b>
<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE SÍMBOLOS Y SIGLAS .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>14</b>
1.1 GENERALIDADES .....	14
1.1.1 Antecedentes de la investigación.....	14
1.1.2 Metodología de la investigación .....	17
1.1.3 Alcance y limite de la investigación.....	19
1.2 PROBLEMÁTICA.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Objetivo principal .....	20
1.3.2 Objetivos específicos .....	20
1.4 HIPÓTESIS.....	21
1.4.1 Hipótesis general .....	21
1.4.2 Hipótesis específicas .....	21
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN.....	22
2.1.1 Ciclo de vida de los proyectos.....	23
2.1.2 Métodos de entrega de los proyectos .....	24
2.2 PARTES INTERESADAS EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN....	25
2.2.1 Gestión de los interesados para el éxito del proyecto .....	25

---

2.2.2 Tipos de interesados.....	26
2.3 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI).....	28
2.3.1 Presentación general .....	28
2.3.2 Gestión de interesados según el PMI (2013) .....	32
2.4 INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA) .....	40
2.4.1 Presentación general .....	40
2.4.2 Gestión de los interesados según el IPMA (2015).....	42
2.5 ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT (APM) .....	49
2.5.1 Presentación general .....	49
2.5.2 Gestión de interesados según El APM (2012).....	52
2.6 AXELOS LIMITED (PRINCE2).....	55
2.6.1 Presentación general .....	55
2.6.2 Gestión de interesados según axelos (prince2) .....	57
2.6.3 Nivel de autoridad en un proyecto.....	59
2.7 OTROS ENFOQUES .....	61
2.7.1 Yang (2010): marco de trabajo para gestionar a los interesados en los proyectos de construcción .....	61
2.7.2 NTP-ISO 21500: Directrices para la dirección y gestión de proyectos.....	64
2.8 MÉTODO DELPHI .....	66
2.8.1 Características.....	66
2.8.2 Proceso del método delphi.....	67
2.8.3 Panel de expertos .....	68
2.9 ESCALA TIPO LIKERT .....	68
2.9.1 Características .....	69

---

---

2.9.2 Consideraciones .....	70
<b>CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS.....</b>	<b>71</b>
3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	71
3.2 REVISIÓN PRELIMINAR DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS .....	71
3.2.1 Revisión de los FCE relacionados a la competencia práctica .....	73
3.2.2 Revisión de los FCE relacionados a la competencia personal .....	77
3.2.3 Revisión de los FCE relacionados a la competencia contextual.....	80
3.4 ENTREVISTAS.....	81
3.4.1 Datos de los entrevistados.....	81
3.4.2 Entrevistas .....	82
3.4.3 Resultados de las entrevistas .....	85
3.5 LISTA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	86
3.5.1 FCE relacionados a la competencia práctica .....	86
3.5.2 FCE relacionados a la competencia contextual.....	106
3.5.3 FCE relacionado a la competencia personal.....	108
3.6 ESTUDIO PILOTO.....	113
3.6 ENCUESTA .....	114
3.6.1 Marco muestral .....	114
3.6.2 Características de la población .....	115
3.6.3 Característica de la muestra .....	118
3.6.4 Encuesta.....	118
3.6.5 Administración de la encuesta .....	118

---

3.7 ANÁLISIS DE DATOS Y PRINCIPALES RESULTADOS.....	121
3.7.1 Análisis de la problemática .....	121
3.7.2 Análisis de la propuesta .....	123
3.7.3 Principales resultados .....	127
<b>CAPÍTULO IV: MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS.....</b>	<b>129</b>
4.1 INTRODUCCIÓN.....	129
4.2 BREVE REVISIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	129
4.3 PROPUESTA DE MODELO DE JERARQUÍA DE COMPETENCIAS .....	130
4.3.1 Competencia práctica .....	133
4.3.2 Competencia contextual.....	134
4.3.3 Competencia personal .....	135
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS.....</b>	<b>136</b>
5.1 INTRODUCCIÓN.....	136
5.2 BREVE REVISIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	136
5.3 RELACIÓN DE LOS INTERESADOS EN LA CONSTRUCCIÓN .....	140
5.3.1 El contratista .....	141
5.3.2 El propietario.....	141
5.3.3 Otros.....	142
5.4 PROPUESTA DE METODOLOGÍA BASADA EN COMPETENCIAS .....	142
5.4.1 Competencia práctica para gestionar a los interesados .....	144
5.4.2 Competencia contextual para gestionar a los interesados .....	158
5.4.3 Competencia personal para gestionar a los interesados .....	164
5.5.4 Beneficios de la metodología .....	174

---

---

5.5.5 Directrices para la implementación de la metodología .....	176
<b>CAPÍTULO VI: VALIDACIÓN.....</b>	<b>177</b>
6.1 INTRODUCCIÓN.....	177
6.2 NECESIDAD DE VALIDACIÓN DEL MODELO Y METODOLOGÍA.....	177
6.3 METODOLOGÍA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....	180
6.4 INFORMACIÓN DE LOS VALIDADORES.....	181
6.5 RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN.....	182
6.5.2 Resultados cuantitativos .....	182
6.5.3 Resultados cualitativos .....	187
6.5.4 Modelo y metodología final .....	187
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>188</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>189</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>190</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>202</b>

## RESUMEN

Para tener éxito en un proyecto resulta importante gestionar a los interesados del proyecto, es aún más relevante gestionar a los interesados en los proyectos de construcción dado a su naturaleza compleja que lo caracteriza como en ningún otro tipo de proyectos; en el cual participan una gran cantidad de interesados que pueden estar a favor, en contra o son neutrales frente al proyecto. Actualmente existen diversos enfoques de gestión de proyectos con reconocimiento global (PMI, IPMA, APM, PRINCE2) que dan cierta relevancia a la gestión de las partes interesadas, pero resultan ser genéricas y en muchos casos, no llegan al cómo, quedándose básicamente en las definiciones.

Los cuerpos de conocimiento como el IPMA ICB y la ISO 21500: 2012 reconocen la importancia de tres tipos de competencias que se requieren para participar en la gestión de los proyectos: competencia práctica, competencia contextual y competencia personal.

Este estudio surge con el objetivo de mejorar la gestión de los interesados mediante un nuevo modelo y metodología basada en competencias, en la realidad de los proyectos de edificaciones del Perú. Con la finalidad de alcanzar el objetivo, se ha revisado diversos enfoques con reconocimiento global y diferentes investigaciones de EUA, Reino Unido, Hong Kong, etc. Se identificó los factores críticos relacionados a los tres tipos de competencias que afectan a la gestión de los interesados mediante la aplicación de 44 encuestas a los ejecutivos de proyectos, gerentes de proyectos y líderes de equipo que han participado en los proyectos de edificaciones en la industria de construcción local desde la perspectiva de la empresa contratista. La data obtenida fue analizada utilizando un análisis estadístico simple.

En base a la combinación de los principales resultados de la revisión de la literatura existente y el análisis de datos, se propone un nuevo modelo y metodología basada en competencias para gestionar a las partes interesadas de los proyectos de construcción del tipo edificaciones. El modelo y metodología fueron validados mediante un panel de expertos, potenciales usuarios del modelo y metodología dentro de la industria de la construcción local; adicionalmente, una tercera parte fue involucrada en la validación.

## **ABSTRACT**

To be successful in a project it is important to manage the project's stakeholders, it is even more relevant to manage construction projects' stakeholders given their complex nature that characterizes it as in no other type of project; Which involves a large number of stakeholders who may be in favour, against or neutral to the project. Currently there are several approaches to project management with global recognition (PMI, IPMA, APM, PRINCE2) that give some relevance to the management of stakeholders, but they are generic and in many cases, do not reach the how, basically remaining in the definitions.

The body of Knowledges such as IPMA ICB and ISO 21500: 2012 recognize the importance of three types of competencies required to participate in project management: practical competence, contextual competence and personal competence.

This study aims to improve the management of stakeholders through a new model and methodology based on competencies, in the reality of Peru's building projects. In order to reach the objective, either it has reviewed diverse approaches with global recognition and different investigations of USA, UK, Hong Kong, etc. Critical factors related to the three types of competencies affecting stakeholder management were identified through the application of 44 surveys to project executives, project managers and team leaders who have participated in building projects in local construction industry from the perspective of the contractor company. The data obtained were analysed using simple statistical analysis.

Based on the combination of the main results of the review of the existing literature and the data analysis, a new competence-based model and methodology is proposed to manage the building projects' stakeholders. The model and methodology were validated through a panel of experts, potential users of the model and methodology within the local construction industry; additionally, a third party was involved in the validation.

## PRÓLOGO

El presente trabajo, tesis para obtener el título de Ingeniero Civil que lleva por título *Propuesta de Metodología de Gestión de los Interesados para el Éxito de los Proyectos de Construcción en el Perú*, propone un nuevo modelo y metodología para gestionar a los interesados en los proyectos de construcción del tipo edificaciones.

La investigación está dividida en seis capítulos. En el primer capítulo, introducción, se aborda los antecedentes, la metodología de la investigación y el alcance y límite del trabajo, así como la problemática, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo revisa críticamente los enfoques de gestión de proyectos con reconocimiento global que tocan la gestión de los interesados y otras investigaciones relevantes, y asimismo aborda otros temas relevantes para entender la investigación. El tercer capítulo identifica los factores críticos de éxito (FCE) para gestionar a los interesados y los agrupa de acuerdo a su relación con los tres tipos de competencias (práctica, contextual y personal). El cuarto capítulo establece un modelo de jerarquía de competencias para gestionar a los interesados. El quinto capítulo propone una metodología basado en competencias para gestionar a los interesados en base al análisis de los datos obtenidos y revisión de la literatura existente. El sexto capítulo analiza los métodos de validación de un nuevo modelo y metodología, y valida el nuevo modelo y metodología propuesto mediante la participación de potenciales usuarios de la propuesta, la evaluación del panel de expertos, y el involucramiento de comité externo.

Esta tesis contiene en la parte final una lista de referencias bibliográficas de los libros y artículos utilizados, anexos con la encuesta, datos de las encuestas y las plantillas o formatos que acompañan a la metodología.

Se trata de una investigación que pretende dar una visión nueva y más completa para gestionar a los interesados en la construcción de los proyectos de edificaciones desde la perspectiva del contratista, partiendo de las competencias que el personal encargado de gestionar a los interesados (director del proyecto y su equipo) deberán desarrollar para tener éxito en la gestión de los interesados y con ello incrementar la probabilidad de éxito del proyecto.

Asesor

---

## LISTA DE TABLAS

Tabla N°1 Resumen de los métodos de entrega de los proyectos .....	24
Tabla N°2 Diferentes interesados en los proyectos de construcción .....	27
Tabla N°3 Identificar las partes interesadas: entradas y salidas principales .....	65
Tabla N° 4 Gestionar las partes interesadas: entradas y salidas principales .....	65
Tabla N°5 Ejemplo de escala tipo Likert .....	69
Tabla N°6 Factores críticos según Yang et al. (2009) y Yang (2010) .....	73
Tabla N°7 Factores críticos según PMI (2013) .....	74
Tabla N°8 Factores críticos según IPMA (2015) .....	74
Tabla N°9 Factores críticos según APM (2012) .....	74
Tabla N°10 Factores críticos según la OGC (2009) .....	75
Tabla N°11 Factores críticos según ISO 21500 (2012) .....	75
Tabla N°12 Factores crítico según Molwus (2014) .....	76
Tabla N°13 Competencias personales según PMI (2013) .....	77
Tabla N°14 Competencias personales según PMI (2016) .....	78
Tabla N°15 Competencias personales según el IPMA (2015) .....	78
Tabla N°16 Competencias según APM (2012) .....	78
Tabla N°17 Competencias personales según HUCMI (2014) .....	79
Tabla N°18 Competencias personales según el IPMA (2015) .....	80
Tabla N°19 Perfil de los entrevistados .....	81
Tabla N°20 competencias prácticas críticas preliminares .....	82
Tabla N°21 competencias contextuales críticas preliminares .....	84
Tabla N°22 Competencias personales críticas preliminares .....	85

---

Tabla N°23 Lista de los factores críticos de la practica .....	86
Tabla N°24 Lista de los factores críticos contextuales .....	106
Tabla N°25 Lista de los factores críticos personales.....	108
Tabla N°26 Encuestados del estudio piloto.....	113
Tabla N°27 PIP declarados viables en el año 2015 .....	115
Tabla N°28 Licencias de construcción expedidas en el Perú (2011).....	116
Tabla N°29 Ingenieros a noviembre del 2016 .....	117
Tabla N°30 Ranking de los FCE relacionado a la competencia práctica .....	124
Tabla N°31 Ranking de los FCE relacionado a la competencia contextual .....	125
Tabla N°32 Ranking de los FCE relacionado a la competencia personal.....	126
Tabla N°33 Antecedentes de las competencias.....	129
Tabla N°34 Antecedentes de la competencia práctica .....	136
Tabla N°35 Antecedentes de la competencia contextual .....	138
Tabla N°36 Lista de los factores críticos personales.....	139
Tabla N°37 Matriz de formatos de la competencia práctica .....	157
Tabla N°38 Matriz de formatos de la competencia contextual.....	163
Tabla N°39 Matriz de formatos de la competencia personal .....	173
Tabla N°40 Cuadro comparativo de ventajas y desventajas .....	174
Tabla N°41: Enfoques básicos para la validación de una propuesta.....	178
Tabla N°42 Métodos utilizados para la validación de investigaciones .....	179
Tabla N°43 Tabla de información de los validadores .....	181
Tabla N°44 Respuesta de los validadores .....	183
Tabla N°45 Porcentaje de las valoraciones en base a la escala Likert.....	184

---

## LISTA DE FIGURAS

Figura N°1 Metodología de la investigación .....	18
Figura N°2 Ciclo ve vida del proyecto y producto según diversos enfoques.....	23
Figura N°3 Ciclo de vida del Proyecto según el PMI .....	29
Figura N°4 Riesgo vs Costo a lo largo del ciclo de vida del proyecto .....	30
Figura N°5 Ejemplo de relación de fases superpuestas del proyecto.....	30
Figura N°6 Flujo de datos del Proceso Identificar a los Interesados .....	34
Figura N°7 Flujo de datos de Planificar la Gestión de los Interesados .....	36
Figura N°8 Flujo de datos de Gestionar la Participación de los Interesados .....	37
Figura N°9 Flujo de datos de Controlar la Participación de los Interesados .....	39
Figura N°10 Los grupos de competencias según el IPMA .....	41
Figura N°11 Ciclo de vida del proyecto según el APM .....	50
Figura N°12 Ciclo de vida del proyecto y producto según PRINCE2.....	55
Figura N°13 Niveles de gestión en una estructura de gestión del proyecto.....	59
Figura N°14 Marco de trabajo para gestionar a los interesados.....	63
Figura N°15 Resumen de la profesión de los expertos vs tipo de encuesta .....	119
Figura N°16 Rol de los expertos en el Proyecto.....	120
Figura N°17 Causa principal del fracaso de los proyectos de construcción .....	121
Figura N°18 Estado actual de la gestión de los interesados .....	122
Figura N°19 Modelo de jerarquía de competencias .....	131
Figura N°20 Flujo operativo del modelo .....	132
Figura N°21 Jerarquía de las competencia práctica o técnica.....	133
Figura N°22 Jerarquía de la competencia contextual o de perspectiva .....	134

---

Figura N°23 Jerarquía de la competencia personal o de comportamiento .....	135
Figura N°24 Relación de las partes interesadas en la construcción.....	140
Figura N°25 Estructura de la metodología según los grupos de procesos .....	143
Figura N°26 Flujo de procesos para gestionar a los interesados .....	144
Figura N°27 Flujo completo de un proceso en la construcción.....	145
Figura N°28 Proceso de inicio .....	146
Figura N°29 Proceso de planificación .....	149
Figura N°30 Proceso de ejecución.....	151
Figura N°31 Proceso de seguimiento y control .....	153
Figura N°32 Proceso de cierre.....	155
Figura N°33 Pasos para la evaluación de la competencia contextual .....	158
Figura N°34 Diagrama radial de la competencia contextual.....	162
Figura N°35 Competencias personales.....	165
Figura N°36 Diagrama radial de la competencia personal .....	172
Figura N°37 Proceso de validación.....	180

## LISTA DE SÍMBOLOS Y SIGLAS

<b>APM</b>	Association for Project Management
<b>APM BOK</b>	APM Body of Knowledge
<b>APP</b>	Asociación Público Privado
<b>AXELOS</b>	Compañía de capital mixto creado por Cabinet Office on behalf of Her Majesty's Government (HMG) e Reino Unido y Capita plc, maneja todo el portafolio de las mejores prácticas globales desde 2013
<b>CIP</b>	Colegio de Ingenieros del Perú
<b>CMI</b>	Change Management Institute
<b>et al.</b>	y otros
<b>HUCMI</b>	Human Change Management Institute
<b>ICB</b>	IPMA Competence Baseline
<b>IPMA</b>	International Project Management Association
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>FCE</b>	Factor(es) crítico(s) de éxito
<b>OGC</b>	Office of Government Commerce
<b>PMBOK</b>	Project Management Body of Knowledge
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PRINCE2</b>	PRojects IN Controlled Environments

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 GENERALIDADES

#### 1.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La regla de oro para gestionar los proyectos es “Conocer a los interesados, llegar a conocer sus prioridades y preferencias son muy importantes, especialmente tan temprano como sea posible”, Guy Giffin, director, Prendo Simulations Ltd.. Muchos expertos en la gestión de proyectos comprenden la importancia de gestionar los interesados para el éxito de los proyectos.

Los orígenes de la gestión de los interesados no han sido ubicados dentro del campo de la gestión de proyectos, más bien esta rama viene de la teoría de gestión estratégica de Freeman (1984) citado por (Eskerod et al., 2015).

Es muy probable que la inspiración original para el término en inglés de “stakeholder” sea Escandinavia (Strand y Freeman, 2015). El investigador Sueco Eric Rhenman utilizó explícitamente el término “stakeholder” en su libro *Industrial Democracy* (Strand y Freeman, 2015), para enfatizar la mutua dependencia entre las compañías y los individuos y los grupos tales como empleados, propietarios, clientes, proveedores, y acreedores (Eskerod et al., 2015). Sin embargo, no se sabe exactamente si fue Rhenman quien acuñó la palabra “Stakeholder” del sueco “interessent” o fue Mrs. Nancy Adler quien tradujo el libro.

Las investigaciones relacionadas a la gestión de interesados en los proyectos de construcción en el medio local son muy reducidas:

- Pérez (2015), propone definiciones, procesos, técnicas y herramientas para gestionar los interesados en los proyectos de construcción orientada a las edificaciones, utilizando un enfoque cualitativo se basa en el PMBOK quinta edición y la revisión de la literatura.
- Díaz (2015), propone identificar y clasificar a los interesados como parte de la gestión de las comunicaciones del proyecto, utilizando un enfoque cualitativo basado en el PMBOK cuarta edición y lo evaluado en un proyecto.

- Salgado (2010), propone planificar las comunicaciones con los interesados, utilizando un enfoque cualitativo basado en la cuarta edición del PMBOK y evaluado en un proyecto.

En todas las investigaciones nacionales revisadas no se profundiza la investigación en la gestión de los interesados en los proyectos de construcción, sólo Pérez (2015) aborda directamente la gestión de los interesados. A pesar de que existen estándares de carácter internacional y metodologías en gestión de proyectos que enfatizan la importancia de la gestión de los interesados. A nivel internacional los estándares y metodologías para la gestión de proyectos reconocen en sus lineamientos la importancia de la gestión de los interesados. Entre ellos tenemos que:

- *El Project Management Institute (PMI)* en la *Guía PMBOK*, propone gestionarlos mediante 4 procesos (PMI, 2013).
- *El International Project Management Association (IPMA)* en el *IPMA ICB*, propone gestionarlos mediante *competencias* (IPMA, 2015).
- *AXELOS Limited* dentro de la metodología *PRINCE2* propone 6 pasos a nivel de programa para gestionarlos en un entorno controlado y define a los interesados primarios (OGC, 2009).
- *Association For Project Management (APM)* en el *APM BOK*, propone 4 pasos para gestionarlos en la gestión de la integración (APM, 2012).

Otras investigaciones de carácter internacional reafirman la importancia de la gestión de los interesados:

- Yang et al. (2009), identificó y agrupo 15 factores crítico para gestionar a los interesados exitosamente en los proyectos de construcción en Hong Kong, utilizando un enfoque cuantitativo.
- Yang (2010), propone un marco de trabajo para gestionar a los interesados en los proyectos de construcción compuesta por 6 grupos de actividades basado en datos de Hong Kong y Australia, utilizando un enfoque cuantitativo.

- Molwus (2014), identificó 23 factores críticos de éxito para gestionar a los interesados y propone un marco de trabajo para gestionar a los interesados para todo el ciclo de vida del proyecto: conceptualización, Definición, construcción y Operación. Basado en *Integrated Definition0 (IDEF0) modelling*. utilizando un enfoque cuantitativo.
- Mitchell (1997), identificó que los interesados en la construcción podrían ser agrupados en propietarios, no propietarios, accionistas, contratistas, influyentes, proveedores de recursos y dependientes de la empresa.
- Mathur et al. (2007), agrupó a los interesados en varias categorías como interesados internos y externos, interesados primarios y secundarios, interesados que influyen en el proyecto e influenciados por el proyecto, posición de demanda y posición de suministro y otros tipos de interesados.
- Bal (2014), llevó a cabo una extensa revisión de la literatura y determinó los principales aportes a la gestión de los interesados.

### 1.1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se analizarán principalmente las 4 propuestas en la gestión de proyectos, específicamente en las prácticas referidas a la gestión de los interesados, buscando una propuesta integral en base a los factores que afectan la gestión de interesados en los proyectos de construcción y el diagnóstico de la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú. Siguiendo una metodología de trabajo similar al utilizado en la investigación llevada a cabo en Hong Kong por Yang et al. (2009) en *Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects*.

La metodología de trabajo está compuesta principalmente de 3 partes:

- En la primera parte se busca los factores que afectan la gestión de interesados en los proyectos de construcción y se realiza un diagnóstico de la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú mediante encuestas.
- En la segunda parte se plantea un modelo y metodología para la gestión de interesados en base a los resultados de la encuesta y los 4 enfoques (PMI, IPMA, APM y AXELOS (PRINCE2)).
- En la tercera parte se busca validar la propuesta utilizando la metodología Delphi.

A continuación, se presenta la metodología de trabajo completa de forma gráfica.

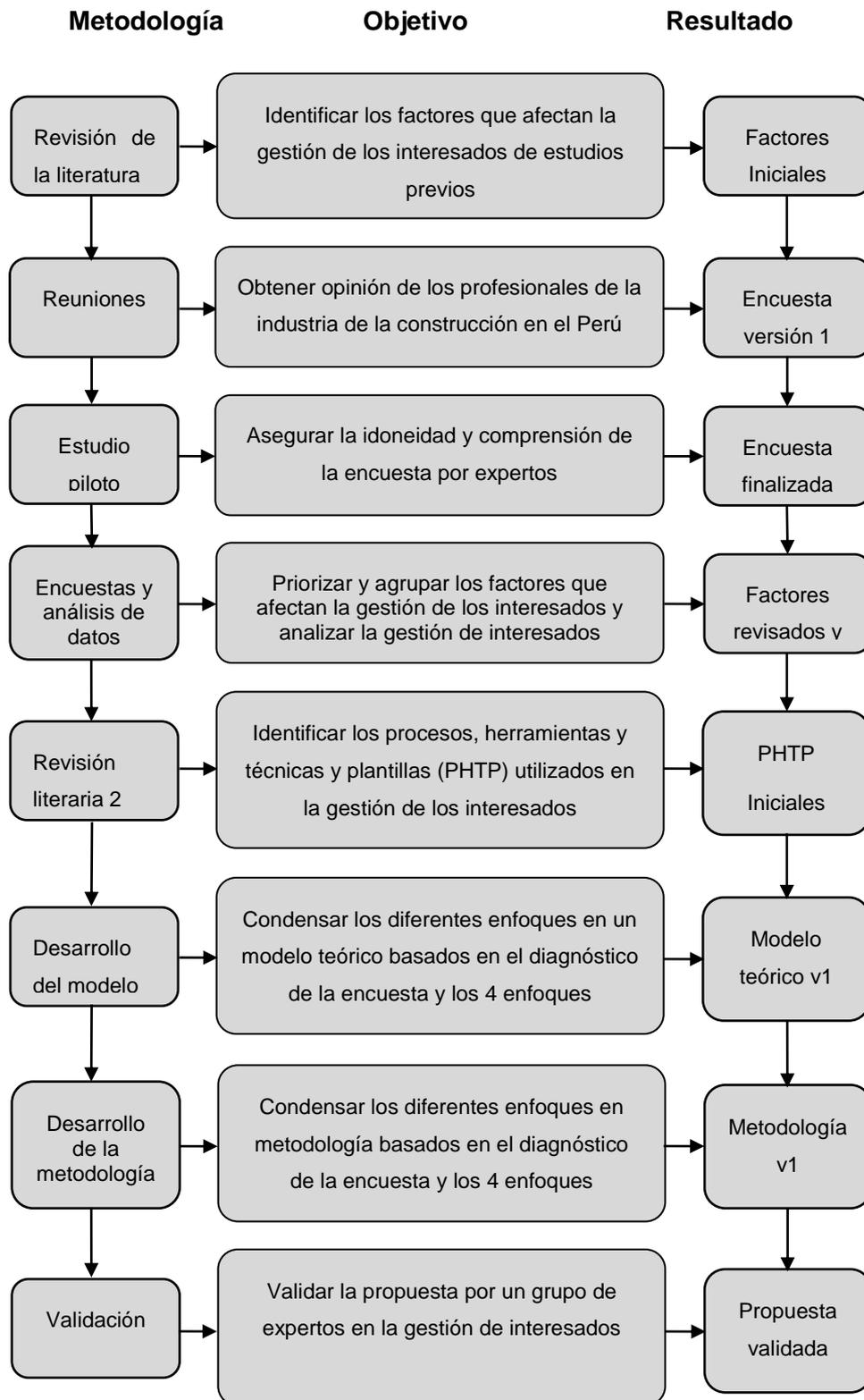


Figura N°1 Metodología de la investigación

Fuente: Elaboración propia

### 1.1.3 ALCANCE Y LIMITE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta tesis se enfoca en presentar un nuevo modelo y metodología, para ello considera los resultados cuantitativos. La recopilación de los datos relacionados a la gestión de los interesados está acotado a la industria de la construcción, específicamente para los proyectos de edificaciones con un rango de presupuesto total aproximado de 1.2 millones a 10 millones incluido IGV, visto desde el rol de la empresa contratista del proyecto; desde la adjudicación del proyecto hasta la entrega y cierre del proyecto. Asimismo, la encuesta está acotada a los ejecutivos de proyectos, gerentes de proyectos y líderes de equipo. No es el propósito de la investigación llevar a cabo la manipulación de variables, ya que el diseño de la tesis es no experimental transeccional.

### 1.2 PROBLEMÁTICA

Según Piorun (2003) el fracaso de los proyectos es muy alto, solo el 20% de los proyectos terminan dentro de los objetivos planteados, tiempo y recursos estimados, el 80% restante fracasan (Sánchez, 2007). En efecto, el alto porcentaje de fracaso involucra rehacer y/o la no ocupación del proyecto (Sánchez, 2007).

La construcción de los proyectos se lleva a cabo en 2 etapas bien diferenciadas y muy poco coordinadas entre sí, diseño y construcción (Orihuela y Orihuela, 2005). Alarcón y Mardones (1998) encontró que frecuentemente en Chile se detectan incompatibilidades entre los planos de Estructuras y Arquitectura. Este problema también resulta ser frecuente en el medio local.

Según la investigación de Vásquez (2006), el 66% de ingenieros residentes de Lima consideran que el grado de eficiencia en los proyectos de construcción es de regular a deficiente, citado por Orihuela y Orihuela (2005).

En la investigación de Piorun (2003) citado por Sánchez (2007) se encontró que las causas más comunes que alimentan el fracaso de los proyectos, según parámetros definidos basados principalmente en experiencias personales de 50 responsables de proyectos, son:

- 21% cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico. Lo cual está relacionado con la alta dirección.

- 31% no utilización, o mala utilización de metodologías de trabajo. Lo cual está relacionado con la gestión del conocimiento corporativo.
- 48% problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente. Lo cual está estrechamente relacionado con la gestión de los interesados.

Según las investigaciones revisadas se deduce que el casi el 40% de los proyectos fracasan por problemas estrechamente relacionados con los problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente. Evidenciando la necesidad de gestionar adecuadamente los interesados.

Por otra parte, los enfoques internacionales, PMBOK, IPMA ICB, APM BOK y PRINCE2, en la gestión de los interesados resultan ser muy genéricas para una aplicación directa en la gestión de proyectos de construcción en el Perú.

En consecuencia, las necesidades de negocio actuales de las empresas constructoras requieren una efectiva gestión de los interesados para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos de construcción.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO PRINCIPAL**

Mejorar la gestión de los interesados en base a un modelo y metodología para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos de construcción en el Perú.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores que afectan la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú.
- Establecer un modelo conceptual integral para la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú en base a las cuatro principales fuentes en gestión de proyectos: PMI, IPMA, APM y AXELOS (PRINCE2).
- Proponer una metodología (con procesos, herramientas y técnicas y plantillas) para la gestión de los interesados para la utilización en los proyectos de construcción en el Perú en base a las cuatro principales

fuentes en gestión de proyectos: PMI, IPMA, APM y AXELOS (PRINCE2).

## **1.4 HIPÓTESIS**

### **1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Un modelo y metodología para la gestión de los interesados, basado en los estándares y metodología con reconocimiento global y diagnóstico local, podrá asegurar una gestión exitosa de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú con procesos, herramientas y técnicas y plantillas claramente definidos y adaptados a la necesidad del medio e industria local.

### **1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- Los factores críticos de éxito que afectan a la gestión de los interesados en los proyectos de edificaciones en el Perú tengan una valoración mínima de 3.5 en una escala tipo Likert de 5 niveles para ser considerados como críticos.
- Un modelo conceptual integral validado, que ayude a explicar el enfoque más adecuado para gestionar a los interesados, con una valoración mínima de 3.5 en una escala tipo Likert de 5 niveles.
- Una metodología validada para gestionar a los interesados, con una valoración mínima de 3.5 en una escala tipo Likert de 5 niveles.

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTO TEÓRICO

### 2.1 PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

Hay muchas razones de por qué la característica única sobresale en los proyectos de construcción (PMI, 2007):

- Los proyectos de construcción involucran a muchos interesados con diferentes expectativas del proyecto, por ejemplo: los recaudadores de impuestos, agentes reguladores, gobiernos, y los grupos medioambientales o las comunidades, el cual no todos los tipos de proyectos fuera de los proyectos de construcción incluyen.
- Los proyectos de construcción deben manejar la geografía y las condiciones de sitio del proyecto y la relación del proyecto con el entorno, destinado generalmente a crear un solo producto que pueden ser instalaciones como: edificios, represas, carreteras, parques, instituciones, rascacielos, centros educativos, complejos militares, aeropuertos, escuelas, centros médicos, hospitales e infraestructura para la entrega de electricidad, agua y desagüe, y telecomunicaciones.

Para los fines de la investigación se puede clasificar a los proyectos de construcción en 2 grandes grupos:

- Proyectos de edificaciones, como edificios comerciales, oficinas, residenciales, infraestructura de salud, infraestructura educativa, etc. Que normalmente se desarrollan en espacio urbanos relativamente pequeños.
- Otros proyectos de infraestructura, como carreteras, puentes, canales, viaductos, represas, alcantarillados, etc. Que generalmente son desarrollados en áreas más extensas o fuera de las áreas urbanas.

### 2.1.1 CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS

La nominación de las etapas del ciclo de vida del proyecto puede variar de acuerdo al enfoque en el que es presentado (ver figura N°2). Sin embargo, todos siguen un patrón claramente definido, en el cual el proyecto se: inicia, organiza y prepara los trabajos, ejecuta los trabajos y cierra el proyecto (PMI, 2013). Al finalizar el proyecto se da paso a la etapa de operaciones, en el cual el proyecto genera los beneficios esperados. El gobierno peruano mediante Decreto Legislativo N°1252 y su reglamento Decreto Supremo N°027-2017-EF propone un nuevo enfoque para el ciclo de inversión, iniciando con la programación multianual; después del cual pasa a la formulación y evaluación; la ejecución inicia con la elaboración del expediente técnico o documentos equivalentes hasta la liquidación física y financiera; el funcionamiento es donde se lleva a cabo la operación y mantenimiento.



Figura N°2 Ciclo de vida del proyecto y producto según diversos enfoques

Fuente: Elaboración propia

## 2.1.2 METODOS DE ENTREGA DE LOS PROYECTOS

Escoger un método de para la entrega del proyecto depende del ambiente de proyecto, y está influenciado por factores como:

- Tipo y tamaño de la infraestructura,
- Proyecto Nacional o regional,
- Negocio principal del propietario,
- Nivel de conocimiento del proyecto, y
- El tiempo dedicado al proyecto.

Los métodos de entrega más comunes utilizados en los proyectos de construcción se muestran en la tabla N°1.

Tabla N°1 Resumen de los métodos de entrega de los proyectos

Métodos de entrega de los proyectos	Descripción
Diseño, licitación y construcción (Design-bid-build)	El propietario compra el diseño, y lo utiliza para construir; el diseñador también puede ser el constructor.
Diseño-construcción (Design-build)	El propietario compra el diseño y construcción con un solo contratista.
Ingeniería, adquisiciones y construcción (EPC)	El contratista de ingeniería y construcción realiza la ingeniería detallada, adquiere todos los equipos y materiales, y entrega una infraestructura funcional al propietario.
Auto desempeño (Self-performance)	El propietario prescinde del contratista y desarrolla directamente el proyecto.
Entrega de proyecto integrado (IPD)	El propietario, arquitecto, contratista, y otros interesados claves firman un solo acuerdo. El riesgo es compartido.
Asociación público-privada (PPP)	Dentro de este campo típicamente se incluye concesiones, BOT (construcción, operación y transferencia) y DBOM (diseño, construcción, operación y mantenimiento).

Fuente: Adaptado de PMI (2016)

## **2.2 PARTES INTERESADAS EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN**

Los interesados o partes interesadas, según el PMI (2013), son aquellas personas, grupos u organizaciones que pueden afectar al proyecto o se ven afectados por el proyecto. Los interesados a menudo pueden estar a favor del proyecto, en contra del proyecto o se mantienen neutrales frente al proyecto.

Newcombe (2003) y Smith y Love (2004) afirman que la lista de las partes interesadas en un proyecto de construcción a menudo es grande e incluye a los propietarios y usuarios de las instalaciones, los directores de proyecto, los administradores de las instalaciones (facility managers), los diseñadores, los accionistas, las autoridades legales, los empleados, los subcontratistas, los proveedores, los proveedores de procesos y servicios, empresas, medios de comunicación, representantes de la comunidad, vecinos, público en general, los establecimientos públicos, visitantes, clientes, agencias de desarrollo regional, el medio ambiente natural, la prensa, grupos de presión, instituciones cívicas, etc. (Chinyio y Olomolaiye, 2010). Adicionalmente, Chinyio y Olomolaiye (2010) postulan que, si diversos grupos de interés están presentes en las empresas de construcción, entonces la industria de la construcción debe ser capaz de gestionar a sus partes interesadas. Los interesados en la construcción de edificaciones resultan ser grande, y es necesario contar con el enfoque adecuado para gestionarlos.

### **2.2.1 GESTIÓN DE LOS INTERESADOS PARA EL ÉXITO DEL PROYECTO**

La gestión eficaz de las partes interesadas en un proyecto es clave para el éxito del proyecto (Jergas et al., 2000). Olander y Atkin (2010) afirman que un proyecto de construcción afecta a muchas partes interesadas antes, durante y después en el lugar donde se construye y una percepción negativa de los interesados puede obstaculizar gravemente la ejecución de un proyecto. Asimismo, sugieren que una gestión inadecuada de las preocupaciones de las partes interesadas puede dar lugar a controversias y conflictos en la ejecución del proyecto.

La gestión de las partes interesadas mejora la competencia en cuestiones relacionales y minimiza los riesgos en ellas (Chinyio y Olomolaiye, 2010). Para lograr un resultado exitoso del proyecto, el director del proyecto debe ser experto

en la gestión de los intereses de múltiples partes interesadas a lo largo de todo el proceso de gestión del proyecto (Sutterfield et al., 2006).

### 2.2.2 TIPOS DE INTERESADOS

Chinyio y Olomolaiye (2010) identificó que los interesados pueden ser clasificados de diferentes formas de acuerdo a diversos autores:

- En interesados internos y externos (Calvert, 1995; Winch y Bonke 2002). Las partes interesadas internas, es decir, aquellas que son miembros de la coalición del proyecto o que proporcionan financiamiento. Los actores externos, es decir, los afectados por el proyecto de manera significativa.
- En interesados primarios y secundarios (Carroll y Buchholtz, 2006). Interesados primarios es uno sin cuya participación continua la corporación no puede sobrevivir como una empresa en marcha. Interesados secundarios son aquellos que influyen o están influenciados por la empresa, pero que no son esenciales para su supervivencia (Clarkson, 1995; Pajunen, 2006).
- En interesados contratados y no contratados. Interesados contratados, entre aquellos que están contratados para prestar servicios (por ejemplo, contratistas, subcontratistas, consultores) que están en una relación directa o primaria con una organización (Smith y Love, 2004; Carroll y Buchholtz, 2006). Interesados no contratados (por ejemplo, los miembros de la comunidad y los usuarios finales potenciales que están comprometidos a ocupar / utilizar las instalaciones) pueden tener el poder de interrumpir los proyectos a través de sus acciones, que pueden ser políticas, pero no son fácilmente responsables de sus acciones.
- En cuanto a la toma de decisiones, vale la pena considerar que las partes interesadas poder ser apoyo, neutral, o en estar en contra (Chinyio y Akintoye, 2008).

Queda en evidencia la gran cantidad de formas en las cuales se podría clasificar a los interesados. Cuando se desarrolle una clasificación de los interesados podría ser necesario ver desde uno o varios modos de clasificación con la finalidad de tener una mejor perspectiva de los interesados.

Por su parte Mathur et al. (2007) categorizó y tipificó a los interesados de los proyectos de construcción (ver tabla N°2).

Tabla N°2 Diferentes interesados en los proyectos de construcción

Categorías	Tipo de individuos
Interesados internos	Director, Analista, investigador científico, gerente del proyecto, medioambientalistas, conservacionistas, arqueólogos.
Interesados externos	Autoridad local/municipal, proveedores, usuarios del servicio, clientes, proveedores, financistas, asesores de calidad, medios de comunicación, compradores, distribuidores, residentes locales, contratista, subcontratista.
Interesados primarios	Accionistas, inversionistas, empleados, clientes, comunidades locales, proveedores, otros socios de negocios, generaciones futuras de especies no humanas.
Interesados secundarios	Gobierno, reguladores, instituciones civiles, grupos de presión social, medios de comunicación y analistas académicos, organismos de comercio, competidores, grupos de presión ambiental.
Que influyen en el proyecto	Desarrollador; cliente; propietario; inversionista; diseñador; bancos; seguro; consultores profesionales como arquitectos, financieros, estructurales, ingenieros, etc.
Influenciados por el proyecto	Usuarios de la construcción, espacios, instalaciones, etc.; miembros de la comunidad local; miembros de la comunidad circundante, público en general; grupos de la comunidad local como la asociación de residentes, u otros grupos basados en la comunidad; entes reguladores, Grupos demográficos específicos como aquellas comunidades basados en la raza; los medios de comunicación, etc.
Posición de demanda	Clientes del cliente, cliente de los empleados, arrendatarios del cliente, proveedores del cliente, financistas, cliente
Posición de suministro	Suministradores mecánicos, arquitectos, ingenieros, Contratistas principales, contratistas comerciales.
Otros	Organizaciones de defensa del medio ambiente/sociedad, investigadores/académicos, medios de comunicación, otros quienes pueden estar interesados, usuarios/clientes potenciales de futuros proyectos.

Fuente: Adaptado de Mathur et al. (2007)

## 2.3 PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

### 2.3.1 PRESENTACIÓN GENERAL

El *Project Management Institute* (PMI) es una de las asociaciones profesionales más grandes a nivel mundial con 500 mil miembros, el cual contribuye a la profesión de dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones de reconocimiento global. Cuenta con 280 capítulos a nivel mundial liderado por voluntarios del PMI.

En 1996 se publica la primera versión de *PMBOK*. En la actualidad (2016) el estándar vigente del PMI es la quinta versión del *PMBOK Guide* del año 2013 junto con numerosos marcos de trabajo, extensiones del *PMBOK*, revistas, etc.

El primer capítulo del PMI que se formó en el Perú es el *PMI Lima Perú Chapter*, que se remonta al año 1999. Recientemente se han formado los capítulos de *PMI Cajamarca Perú Chapter* y *PMI Southern Region Perú Chapter*.

#### 2.3.1.1 PROYECTO

El PMI (2013) define a un proyecto como un “esfuerzo temporal, único, que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único; la naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos”. Además, sugiere que “la satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos claves del proyecto” y que “el éxito del proyecto depende directamente de la participación de los interesados”.

#### 2.3.1.2 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

El ciclo de vida del proyecto según el enfoque del PMI (2013) es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre (ver figura N°3). Todos los proyectos pueden configurarse dentro de la estructura genérica del ciclo de vida del proyecto:

- Inicio del proyecto,
- Organización y preparación del trabajo,
- Ejecución del trabajo, y
- Cierre del proyecto.

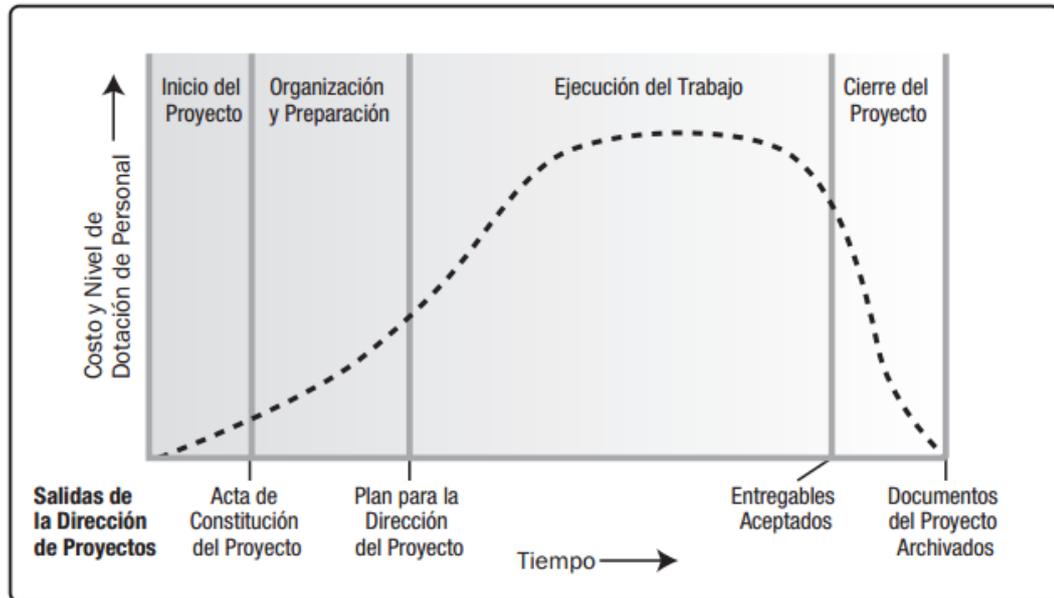


Figura N°3 Ciclo de vida del Proyecto según el PMI

Fuente: (PMI, 2013)

Es importante diferenciar el *ciclo de vida del proyecto* de los *grupos de procesos* para la dirección del proyecto, ya que los procesos de un grupo de procesos pueden realizarse y repetirse dentro de cada fase de un proyecto.

El enfoque del PMI presenta 3 tipos de ciclo de vida:

- Predictivos,
- Iterativos e incrementales, y
- Adaptativos.

Los riesgos e incertidumbre son más altos al inicio y el costo de los cambios en el proyecto se incrementa conforme el proyecto avanza (ver Figura N°4).

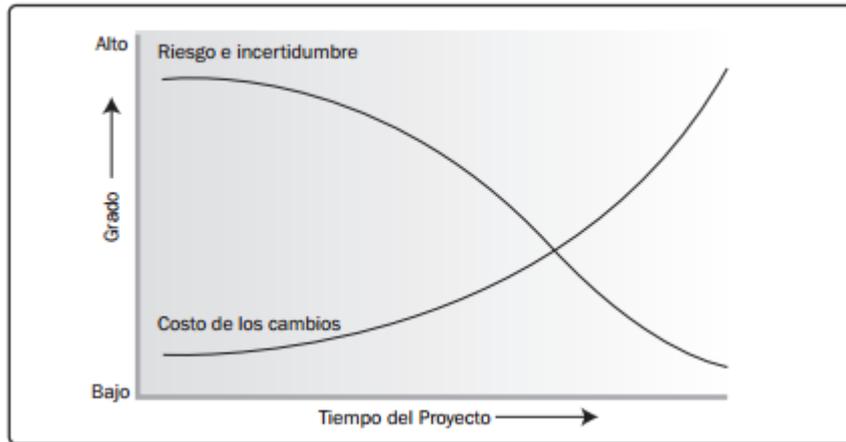


Figura N°4 Riesgo vs Costo a lo largo del ciclo de vida del proyecto

Fuente: (PMI, 2013)

Cuando el proyecto consta de más de una fase, las fases pueden tener relación secuencial o relación de superposición dependiendo de la configuración que agregue mayor valor a las necesidades proyecto (ver figura N°5). Muestra fases superpuestas para la construcción de una fábrica nueva.

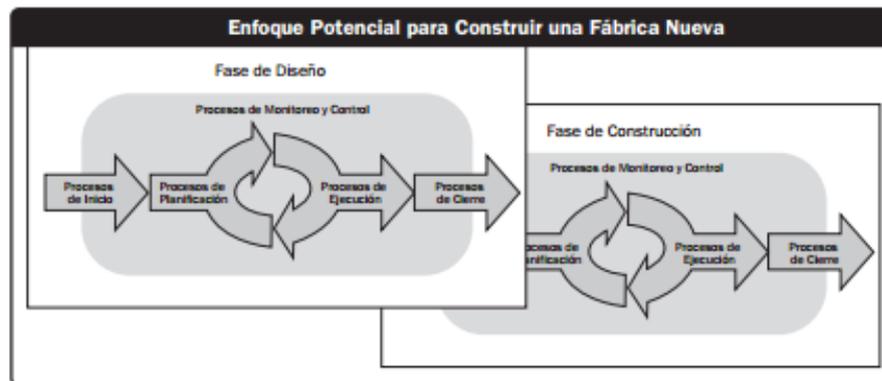


Figura N°5 Ejemplo de relación de fases superpuestas del proyecto

Fuente: (PMI, 2013)

Del enfoque del PMI (2013) se deduce que generalmente un momento clave para influir en un proyecto sin variar sustancialmente el costo es al inicio del proyecto. Esta es la razón por la cual debe llevarse a cabo los esfuerzos necesarios para la identificación de los interesados claves, lo suficientemente temprano como sea posible y actualizar e identificar nuevos interesados en marcha resultarán importantes para asegurar el éxito de proyecto.

### 2.3.1.4 PROPUESTA DEL PMI

La propuesta general del PMI consta principalmente de 4 estándares que provee una base de conocimiento para la profesión de la dirección de proyectos que incluye: proyecto, programa, portafolio y el enfoque de la organización para la dirección de proyectos.

Dentro del estándar para proyectos se encuentra *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* que incluye 47 procesos repartidos en 10 áreas de conocimiento a su vez los procesos se encuentran agrupadas en 5 grandes grupos de procesos de dirección de proyectos (PMI, 2013). A continuación, se muestra las 10 áreas de conocimiento:

1. Gestión de la integración,
2. Gestión del alcance,
3. Gestión del tiempo,
4. Gestión de costos,
5. Gestión de la calidad,
6. Gestión de los recursos humanos,
7. Gestión de la comunicación,
8. Gestión de los riesgos,
9. Gestión de las adquisiciones, y
10. Gestión de los interesados

Los 5 grupos de procesos se muestran a continuación:

1. Grupo de procesos de inicio,
2. Grupo de procesos de planificación,
3. Grupo de procesos de ejecución,
4. Grupo de procesos de monitoreo y control, y
5. Grupo de procesos de cierre

Cada área de conocimiento difiere en la cantidad de procesos incluidos. El área de conocimiento *gestión de interesados* incluye 4 procesos:

1. Identificar a los interesados,
2. Planificar la gestión de los interesados,
3. Gestionar la participación de los interesados, y
4. Controlar la participación de los interesados

Cada uno de estos procesos incluye entradas, herramientas y técnicas y salidas. Estos procesos son interdependientes con otros procesos dentro y fuera de esta área de conocimiento.

La visión de la propuesta del PMI para proyectos, presentada, es una visión macro enfocada en lo que conciernen a los puntos más relevantes para el entendimiento de la presente investigación en el campo de la gestión de los interesados.

### **2.3.2 GESTIÓN DE INTERESADOS SEGÚN EL PMI (2013)**

La gestión de los interesados es uno de las 10 áreas de conocimiento dentro del PMBOK que tiene como objetivo clave satisfacer al cliente.

Incluye procesos necesarios para identificar a los interesados, planificar la gestión de los interesados, gestionar la participación de los interesados y controlar la participación de los interesados. Los 4 procesos se relacionan de forma directa o indirecta con los 47 procesos del PMBOK para lograr proyectos exitosos.

Todos los proyectos tienen interesados que pueden ser afectados o afectar al proyecto de manera positiva o negativa, dependiendo de sus capacidades podrían influenciar de manera considerable en el proyecto o sus resultados esperados.

Los 4 procesos en la gestión de interesados *identificar a los interesados*, *planificar la gestión de los interesados*, *gestionar la participación de los interesados* y *controlar la participación de los interesados* se presentan según la visión del PMI (2013).

### 2.3.2.1 Identificar a los interesados

El proceso de identificar a los interesados está compuesto por entradas, herramientas y técnicas, y salidas. El beneficio clave de realizar este proceso es que permite al director del proyecto identificar el enfoque adecuado para cada interesado o grupo de interesados (PMI, 2013).

“Se debe identificar a los interesados desde el comienzo del proyecto para analizar sus expectativas y su poder de influencia sobre el proyecto”. (Ledó, 2013).

Para desarrollar este proceso se requerirán:

- Acta de constitución del proyecto,
- Documento de las adquisiciones,
- Activos de los procesos de la organización, y
- Factores ambientales de la empresa

Que junto con las técnicas y herramientas como:

- Análisis de interesados
- Juicio de expertos
- Reuniones

Permite obtener el *registro de interesados*, en el cual se incluye información de identificación, información de evaluación y clasificación. El registro de interesados se consulta y actualiza a lo largo del proyecto.

El registro de interesados influye en la planificación de la gestión de los interesados y otros procesos de planificación dentro de: alcance, calidad, comunicaciones, riesgos y adquisiciones (Ver figura N°6)

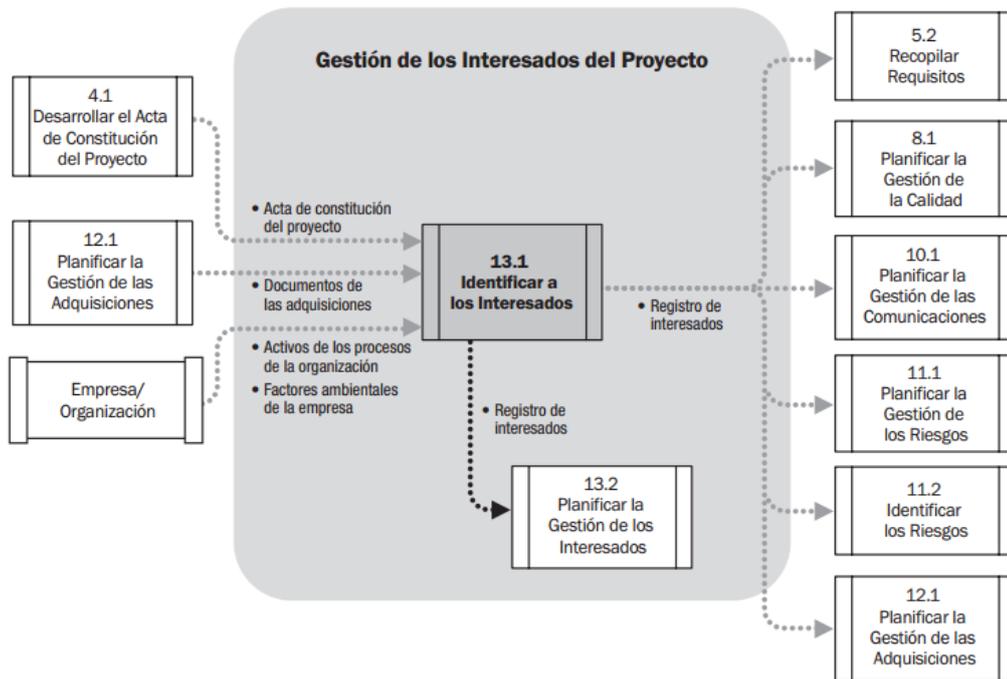


Figura N°6 Flujo de datos del Proceso Identificar a los Interesados

Fuente: (PMI, 2013)

### 2.3.2.2 Planificar la gestión de los interesados

El proceso de planificar la gestión de los interesados está compuesto por entradas, herramientas y técnicas, y salidas. El beneficio clave de este proceso es que proporciona un plan claro y factible para interactuar con los interesados (PMI, 2013).

“Una vez que conocemos las necesidades, intereses y potenciales impactos sobre el proyecto de cada grupo de interesados, tenemos que desarrollar estrategias para gestionar la participación y compromiso de los interesados con el proyecto a lo largo de todo su ciclo de vida” (Lledó, 2013).

Para desarrollar este proceso se requerirán:

- Plan para la dirección del proyecto
- Registro de interesados
- Factores Ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización

Que junto con las técnicas y herramientas como:

- Juicio de Expertos,
- Reuniones, y
- Técnicas analíticas

Permite desarrollar el *plan de gestión de los interesados* y realizar *actualizaciones* a otros documentos del proyecto. El *Plan de gestión de los interesados* incluye las estrategias para involucrar a los interesados apropiadamente en el proyecto. Los *documentos del Proyecto* susceptibles a la actualización incluyen al cronograma del proyecto, y el registro de interesados (ver figura N°7).

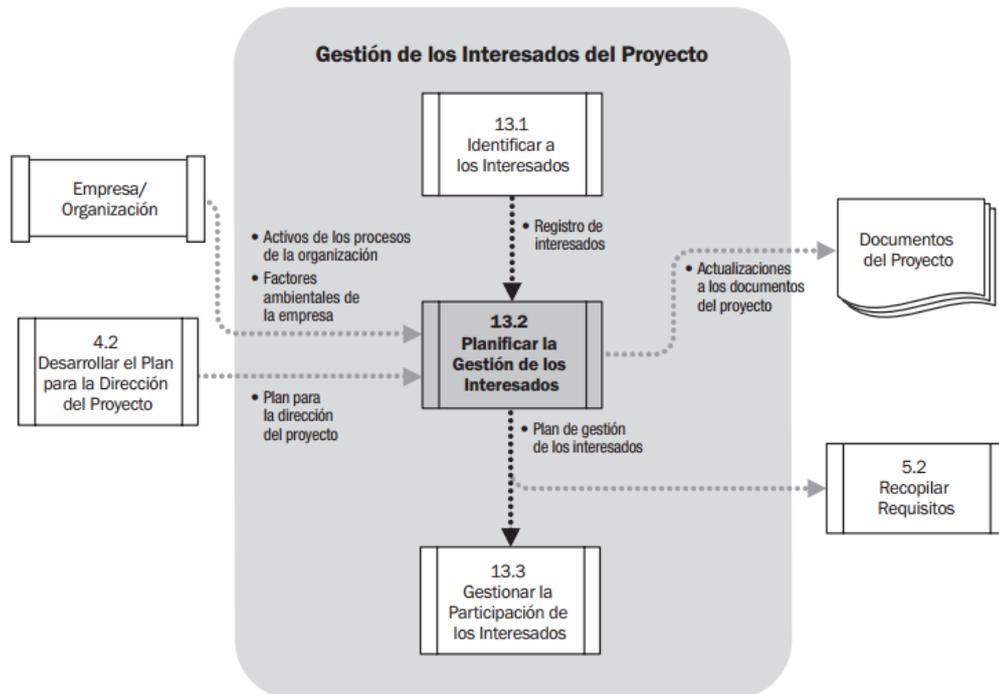


Figura N°7 Flujo de datos de Planificar la Gestión de los Interesados

Fuente: (PMI, 2013)

### 2.3.2.3 Gestionar la participación de los interesados

El proceso de gestionar la participación de los interesados está compuesto por entradas, herramientas y técnicas, y salidas. El beneficio clave de este proceso es que posibilita al director de proyecto acrecentar el apoyo y disminuye la resistencia de los interesados (PMI, 2013).

“El director del proyecto es el responsable de llevar a cabo el proceso de gestionar la participación de los interesados en el proyecto. Durante este proceso se administran las comunicaciones con los interesados a los fines de satisfacer sus necesidades y mitigar potenciales conflictos” (Lledó, 2013).

Para desarrollar este proceso se requerirán:

- Plan de gestión de los interesados,
- Plan de gestión de las comunicaciones,

- Registro de cambios, y
- Activos de los procesos de la organización

Que junto con las técnicas y herramientas como:

- Métodos de comunicación,
- Habilidades interpersonales, y
- Habilidades de gestión

Permite registrar incidentes, realizar solicitudes de cambio y actualizaciones al plan de dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto y actualizaciones a los activos de los procesos de la organización (ver figura N°8).

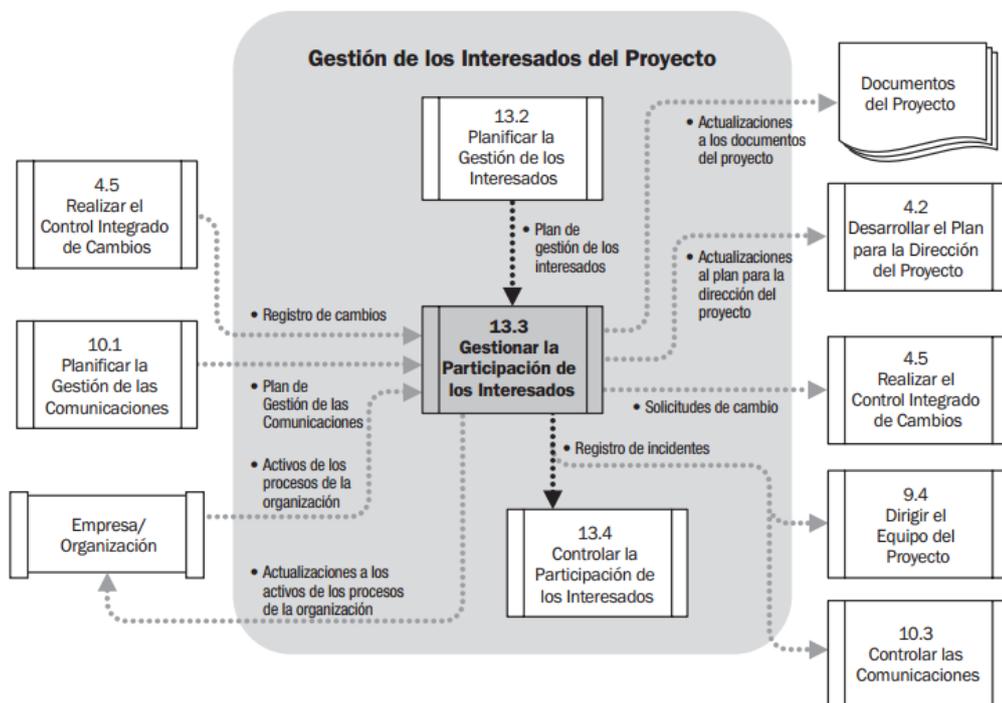


Figura N°8 Flujo de datos de Gestionar la Participación de los Interesados

Fuente:(PMI, 2013)

### 2.3.2.4 Controlar la participación de los interesados

El proceso de controlar la participación de los interesados está compuesto por entradas, herramientas y técnicas y salidas. El beneficio clave de este proceso es que sostendrá o aumentará la eficiencia y efectividad del involucramiento de los interesados a medida que el proyecto se desarrolla (PMI, 2013).

“Durante el proceso de controlar la participación de los interesados se lleva a cabo un seguimiento de los impactos del proyecto en los interesados y viceversa. Por otra parte, cuando se lo considera necesario, se mejora o corrige la estrategia de gestión de los interesados” (Lledó, 2013).

Para desarrollar este proceso se requerirán:

- Plan para la dirección del proyecto,
- Registro de incidentes,
- Datos de desempeño del trabajo, y
- Documentos del proyecto

Que junto con las técnicas y herramientas como:

- Sistemas de gestión de la información,
- Juicio de expertos, y
- Reuniones

Permite generar *la información del desempeño del trabajo, solicitudes de cambio y actualizaciones al plan de dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto y actualizaciones a los activos de los procesos de la organización* (ver figura N°9).



Figura N°9 Flujo de datos de Controlar la Participación de los Interesados

Fuente: (PMI, 2013)

## **2.4 INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA)**

### **2.4.1 PRESENTACIÓN GENERAL**

El *International Project Management Association* (IPMA) es una federación de asociaciones nacionales de más de 60 países en los 5 continentes. La organización está gobernada por un Consejo de Delegados; un Consejo Ejecutivo; varias Juntas de administración, de trabajo y grupos de proyectos; y una secretaría. Los miembros del consejo son de todas del mundo, el cual ilustra la naturaleza global de IPMA.

En 1998 se publica la primera versión de *IPMA ICB* y empieza la certificación de las personas. En la actualidad (2017), IPMA ha publicado la cuarta versión del *IPMA ICB* y su certificación es el que mayores réditos tiene en la dirección de proyectos.

La Asociación Peruana de Dirección de Proyectos, que es la asociación profesional alineado al IPMA en el Perú, se formó en el año 2009.

#### **2.4.1.1 PROYECTO**

El IPMA (2015) define a un proyecto como un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para llevar a cabo los entregables acordados dentro de los requisitos y limitaciones predefinidos.

#### **2.4.1.2 VISTA GENERAL DE LAS COMPETENCIAS**

Los ojos de las competencias no solo se aplican al dominio de los proyectos sino también al dominio de los programas y portafolios (ver figura N°10).

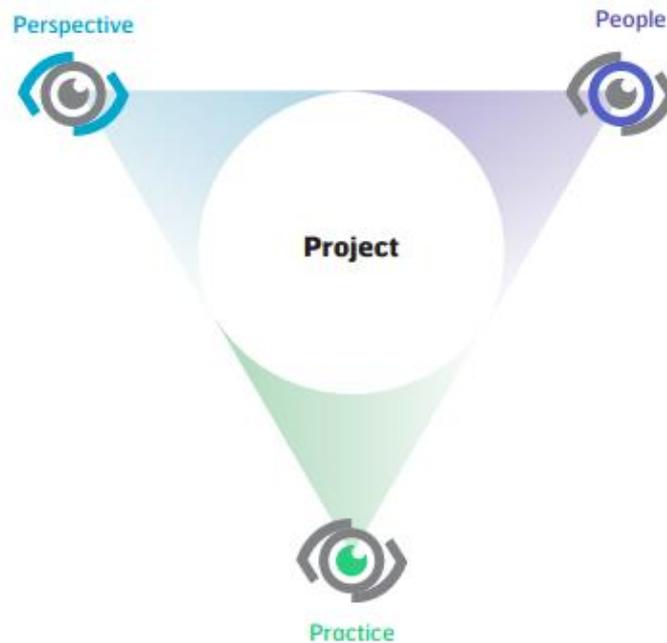


Figura N°10 Los grupos de competencias según el IPMA

Fuente: (IPMA, 2015)

Basado en el modelo propuesto por IPMA (2015) todos los individuos deberán tener competencias de perspectiva para manejar el contexto de los proyectos y las personas; competencias personales que permite manejar temas personales y sociales; y competencias prácticas específicas para dirigir el proyecto.

#### 2.4.1.3 PROPUESTA DEL IPMA

La propuesta general del IPMA (2015) consta principalmente de 3 estándares de competencias que provee una base de conocimiento para la profesión de la dirección de proyectos que incluye: proyecto, programa, portafolio y el enfoque de la organización para la dirección de proyectos.

Dentro del estándar para proyectos se encuentra *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portafolio Management (IPMA ICB)*, el cual también se aplica para programas y portafolios, que incluye 29 elementos de competencias organizados en tres áreas de competencias (IPMA, 2015). A continuación, se muestra las tres áreas de competencias:

1. Personas (People), define las competencias personales e interpersonales requeridos para tener éxito en los proyectos, programas y portafolios;

2. Práctica (Practice), define los aspectos técnicos de la dirección de proyectos, programas y portafolios; y
3. Perspectiva (Perspective), define las competencias contextuales que debe ser navegado dentro y fuera de un entorno más amplio.

Los otros elementos de las competencias que están relacionados con la competencia práctica *interesados* son:

- Todos los otros elementos de la competencia práctica. Las competencias de la práctica están formadas por 14 elementos
- Todos los otros elementos de la competencia perspectiva. Las competencias de perspectiva están formadas por 5 elementos.
- Cuatro de los diez elementos de las competencias personales

Cada uno de estos elementos de competencias está relacionados con otros elementos.

La visión de la propuesta del IPMA para proyectos, presentada, es una visión macro enfocada en lo que conciernen los puntos más relevantes para el entendimiento de la presente investigación en el campo de la gestión de los interesados.

#### **2.4.2 GESTIÓN DE LOS INTERESADOS SEGÚN EL IPMA (2015)**

Desde la visión del IPMA (2015) la gestión de interesados es visto como uno de los 29 elementos de las competencias para la gestión de los proyectos, existen tres grupos de competencias; el grupo de las competencias prácticas es al cual está relacionado la competencia práctica *de interesados*.

Todos los individuos, grupos u organización involucrados, que afectan, se ven afectadas, o interesados en la ejecución del proyecto o los resultados del proyecto pueden ser vistos como interesados; los cuales pueden incluir patrocinadores, clientes y usuarios, proveedores o subcontratistas, alianzas y socios y otros proyectos, programas o portafolios (IPMA, 2015).

La presentación del propósito de esta competencia, la descripción de este elemento, los conocimientos requeridos, las destrezas y habilidades requeridas,

los elementos relacionados y los indicadores claves corresponden a la visión del IPMA (2015) descritas en IPMA ICB.

Según el enfoque del IPMA para este elemento se debería tener conocimiento de:

- Intereses de los interesados
- Influencia de los interesados
- Estrategias para comprometer
- Plan de comunicaciones
- Acuerdos y alianzas colaborativas
- Reconocimiento del entorno externo relacionado a lo social, política, económica y desarrollo tecnológico.

Por otra parte, se deberá tener destrezas y habilidades como:

- Análisis de interesados
- Análisis contextual de la presión
- Demostrar habilidades estratégicas de comunicación
- Gestionar las expectativas
- Comunicación formal e informal
- Habilidades de presentación
- Habilidad de relacionarse para identificar potencial apoyo u oposición de interesados
- Reconocimiento contextual
- Compromiso de resolución de conflictos

Las competencias prácticas relacionadas con este elemento son:

1. Diseño;

2. Metas, objetivos y beneficios;
3. Alcance;
4. Tiempo;
5. Organización e información;
6. Calidad;
7. Finanzas;
8. Recursos;
9. Adquisición;
10. Planificar y controlar;
11. Riesgo y oportunidad;
12. Interesados;
13. Cambio y transformación; y
14. Seleccionar y equilibrar

Los otros elementos de la competencia perspectiva (contextual) que esta relacionados con esta competencia son:

1. Estrategia;
2. Gobierno, estructura y procesos;
3. Cumplimiento, normas y regulaciones;
4. Poder e influencia; y
5. Cultura y valores

Los elementos de la competencia personal que están relacionados son:

1. Comunicación personal,
2. Relación y compromiso,
3. Liderazgo, e

#### 4. Inventiva

En la visión del IPMA (2015) presentado, los interesados se gestionan teniendo en cuenta 5 indicadores *Identificar a los interesados y analizar sus intereses e influencia; desarrollar y mantener una estrategia de interesados y plan de comunicaciones; involucrar a los ejecutivos, patrocinadores y la alta dirección para ganar su compromiso y gestionar sus intereses y expectativas; Involucrarse con los usuarios, socios, proveedores y otros interesados para ganar su cooperación y compromiso; y organizar y mantener las relaciones y alianzas.*

##### **2.4.2.1 Identificar a los interesados y analizar sus intereses e influencia**

El personal identifica todos los individuos, grupos u organizaciones relevantes para el proyecto. La influencia de un interesado puede ser grande o pequeño y tal vez pueda estar concentrado en una o más áreas. El personal debería ser capaz de hacer un análisis al inicio de cada proyecto, identificando sus intereses e influencia, y mantener un análisis activo del entorno del proyecto, para identificar nuevos interesados, intereses cambiados o influencias cambiadas (IPMA, 2015).

Durante esta etapa el IPMA (2015) sugiere tomar las siguientes medidas:

- Identificar la principal categoría de los interesados,
- Identificar y nombrar los intereses de varios interesados,
- Identificar y evaluar la influencia de los interesados,
- Identificar cambios relevantes en el proyecto o alrededor del proyecto,
- Analizar la consecuencia de los cambios para el proyecto, y
- Tomar acciones para gestionar los interesados

#### **2.4.2.2 Desarrollar y mantener una estrategia de interesados y plan de comunicaciones**

El personal trazará una estrategia de cómo hacer participar, mantener informado, involucrar y comprometer a varios interesados con el proyecto y sus objetivos, el cual puede ser hecho por una aproximación para cada interesado, o grupo de interesados, distintamente, dependiendo de sus intereses e influencia. El plan de comunicaciones es fundamental para gestionar las expectativas, el cual puede ser resumido como el esfuerzo del personal para influenciar la expectativa de varios interesados por eso estos vienen a anticipar y entender qué (y cuando) el proyecto puede y podrá entregar y no se convierte en una decepción porque el manejo incorrecto de las expectativas acerca del progreso y los resultados (IPMA, 2015).

El IPMA (2015) sugiere tomar las siguientes medidas:

- Describir la importancia de un interesado estratégico
- Preparar un plan de comunicaciones
- Ajustar el plan de comunicaciones y/o la estrategia basado en las circunstancias cambiantes
- Explicar las razones para cambiar un plan de comunicaciones
- Identificar y evaluar oportunidades para alianzas y asociaciones
- Identificar y evaluar potenciales colaboradores

#### **2.4.2.3 Involucrar a los ejecutivos, patrocinadores y la alta dirección para ganar su compromiso y gestionar sus intereses y expectativas**

Para casi todos los proyectos los interesados más importantes incluyen a los ejecutivos y patrocinadores, con frecuencia el ejecutivo es el proveedor de los fondos y/o puede decidir en los recursos, prioridades de los requerimientos, definición del alcance, etc. Algunas veces los roles recaen en una sola persona, pero frecuentemente diferentes personas cumplen uno o más de estos roles (IPMA, 2015).

El IPMA (2015) sugiere tomar las siguientes medidas:

- Comprometer a la administración y/o patrocinador(es)
- Gestionar las expectativas del ejecutivo del proyecto, alta dirección y/o patrocinador(es)
- Emplear al ejecutivo y/o patrocinador(es) para que actúen como embajadores.

#### **2.4.2.4 Involucrarse con los usuarios, socios, proveedores y otros interesados para ganar su cooperación y compromiso**

Para casi todos los proyectos, el involucramiento temprano y exhaustivo de los usuarios es un prerrequisito para el éxito del proyecto. Los proveedores pueden proveer al proyecto con recursos, conocimiento, subproductos, etc. Los socios pueden ser personas, grupos u organizaciones que cooperen conjuntamente para entregar parte de los entregables, o pueden que hagan una amplia contribución para alcanzar los objetivos del proyecto. Cuando el proyecto tiene un comité directivo, de uno o más usuarios senior o representantes de usuarios, proveedores senior o representante de los proveedores son parte de ese comité (IPMA, 2015).

El IPMA (2015) sugiere tomar las siguientes medidas:

- Comprometer usuarios y comprometerlos con el proyecto
- Comprometer a los proveedores con el proyecto
- Cooperar con los socios para entregar los resultados óptimos para la organización.

#### **2.4.2.5 Organizar y mantener las relaciones y alianzas**

Como parte de la estrategia de los interesados, las relaciones y alianzas deben ser implementadas. Estos pueden ser formal e informal. Todas las relaciones y alianzas deben ser evaluadas frecuentemente y mejoradas cuando sea necesario. Frecuentemente, es muy probable que quieran establecer alianzas con los mismos socios para la asociación en el futuro, por eso la finalización de una relación formal necesita ser manejado cuidadosamente (IPMA, 2015).

El IPMA (2015) sugiere tomar las siguientes medidas:

- Negociar y documentar los acuerdos de las alianzas
- Desarrollar e implementar un plan para la cooperación
- Desarrollar y evaluar medidas para el éxito
- Mantener los acuerdos claves con los socios
- Cerrar todos los acuerdos contractuales formales

## **2.5 ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT (APM)**

### **2.5.1 PRESENTACIÓN GENERAL**

La *Association for Project Management (APM)* es una asociación educativa sin fines de lucro que a la vez forma parte del IPMA. Es manejado por un consejo de 12 miembros, 4 miembros del consejo son elegidos cada año por un periodo de 3 años, 3 miembros del consejo son elegidos por el consejo para proveer su experiencia adicional.

En 1991 se publicó la primera edición del *APM Body of Knowledge*, en la actualidad (2016) se encuentra en la sexta edición.

#### **2.5.1.1 PROYECTO**

La APM (2012) define a un proyecto como un esfuerzo temporal único, llevado a cabo para alcanzar los objetivos planificados (APM, 2012).

#### **2.5.1.2 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO**

El ciclo de vida del proyecto según el APM (2012) puede tomar diferentes formas según el contexto. Es así que algunos proyectos podrían formar parte de un programa y estarían interesados solo en la entrega de los resultados, el cual es el tradicional ciclo de vida del proyecto. Algunos proyectos esperarían incorporar la gestión de cambio y consecución de los beneficios. En cambio, algunos tal vez consideren todo el ciclo de vida del producto.

El ciclo de vida típico de un proyecto incluye concepto, definición, desarrollo, entrega y cierre. El ciclo de vida extendido del proyecto incluye la obtención de beneficios por un periodo determinado. EL ciclo de vida del producto completo incluye además la operación y fin (ver figura N°11).

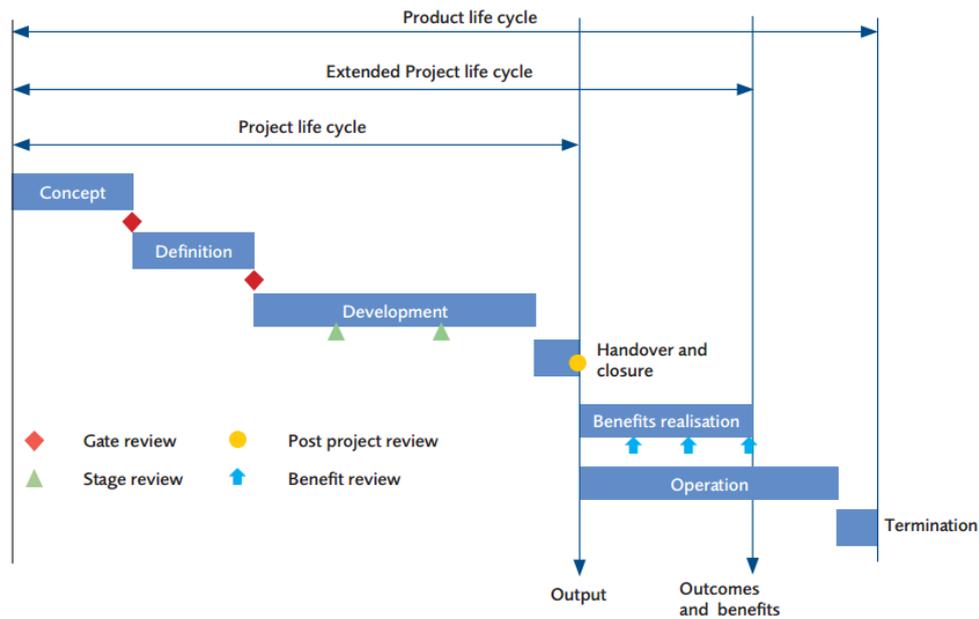


Figura N°11 Ciclo de vida del proyecto según el APM

Fuente: (APM, 2012)

EL ciclo de vida del proyecto según el enfoque APM (2012) está compuesto por:

- Concepto, es el desarrollo inicial de la idea y esbozo del caso de negocio y cronograma.
- Definición, la solución más adecuada para el proyecto es identificado y las formas de alcanzarlo es refinado.
- Desarrollo, el plan para la gestión del proyecto es puesto en marcha, el cual puede estar compuesto de etapas para controlar que es proyecto continúe siendo viable.
- Entrega y cierre, los resultados del proyecto son entregados y aceptados por el patrocinador del proyecto a nombre de los usuarios.

Del enfoque del APM (2012) se deduce que la conceptualización y definición del proyecto son generalmente un momento clave para influir en un proyecto sin variar sustancialmente el costo del proyecto. Es por esta razón que debe llevarse a cabo los esfuerzos necesarios para la identificación de los interesados claves lo suficientemente temprano como sea posible y actualizar e identificar nuevos interesados en marcha resultarán importantes para asegurar el éxito de proyecto.

### 2.5.1.3 PROPUESTA DEL APM

La propuesta general del APM consta principalmente de 1 estándar que provee una base de conocimiento para la profesión de la dirección de proyectos que incluye: proyecto, programa, portafolio.

Dentro del estándar para proyectos se encuentra *APM Body of Knowledge (APM BOK)*, el cual también se aplica para programas y portafolios, que incluye cuatro secciones (IPMA, 2015). A continuación, se muestra las cuatro secciones:

1. Contexto, conformado por dos partes, el *gobierno* para tratar aspectos procedimentales y culturales y *escenario* para tratar los amplios factores organizacionales fuera del proyecto;
2. Personas, conformado por dos partes, las habilidades interpersonales y el profesionalismo;
3. Entrega, conformado por siete partes, gestión de la integración, gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión financiera y de costos, gestión de los riesgos, gestión de la calidad y gestión de los recursos; y
4. Interrelación, conformado por seis partes, contabilidad, salud y seguridad, gestión de recursos humanos, norma, seguridad y sostenibilidad.

Dentro de *entrega*, entrega de resultados, se encuentra la gestión de los interesados conformado por 4 pasos:

1. Identificar a los interesados,
2. Evaluar sus intereses e influencia,
3. Desarrollar los planes de la gestión de las comunicaciones, y
4. Comprometer e influenciar a los interesados

Cada uno de las secciones está relacionado con las otras secciones que comprende el dominio de la profesión de dirección de proyectos.

La visión de la propuesta del APM (2012) para proyectos, presentada, es una visión macro enfocada en lo que conciernen los puntos más relevantes para el entendimiento de la presente investigación en el campo de la gestión de los interesados.

## **2.5.2 GESTIÓN DE INTERESADOS SEGÚN EL APM (2012)**

La gestión de los interesados es la sistemática identificación, análisis, planificación e implementación de acciones diseñadas para interactuar con los interesados. La gestión de los interesados es un conjunto de técnicas que aprovecha la influencia positiva y minimiza los efectos de la influencia negativa. Muchos proyectos tendrán una variedad de interesados con diferentes, y algunas veces conflictivos, intereses. Estos individuos y grupos pueden tener una influencia significativa sobre el eventual éxito o fracaso del trabajo. (APM, 2012).

En la visión del APM (2012) que se presenta los interesados se gestionan en 4 pasos *identificar a los interesados, evaluar sus intereses e influencia, desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones y comprometer e influenciar a los interesados.*

### **2.5.2.1 IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS**

La identificación de los interesados deberá ser hecho utilizando la investigación, entrevistas, lluvia de ideas, lista de verificación, lecciones aprendidas, etc. Los interesados y sus áreas de interés son usualmente mostrados en una tabla conocida como el mapa de los interesados. Los tipos típicos de interesados pueden incluir:

- Las personas y grupos que realizan el proyecto;
- Las personas y grupos que son afectados por el proyecto;
- Propietarios, interesados y clientes; y
- Los organismos legales y reglamentarios.

### **2.5.2.2 EVALUAR SUS INTERESES E INFLUENCIA**

Cada interesado luego puede ser clasificado de acuerdo a sus impactos potenciales. Esto es usualmente mostrado en una matriz que valora los intereses e influencia en una simple escala como: bajo, medio o alto. Aquellos con una habilidad para afectar directamente a los resultados o beneficios son a veces conocidos como interesados claves.

Las preguntas que se deben considerar cuando se evalúa a los interesados son:

- ¿Cómo serán ellos afectados por el proyecto?
- ¿Serán abiertamente apoyo, negativos o indiferentes?
- ¿Cuáles son sus expectativas y cómo estos serán gestionados?
- ¿Quién y/o qué influencia la percepción de los interesados del proyecto?
- ¿Quién podrá ser la persona indicada para comprometer al interesado?

Este análisis utilizado para desarrollar un plan de gestión de la comunicación. Las estrategias y acciones adecuadas luego son definidas para comprometer a los interesados en diferentes partes de la matriz.

### **2.5.2.3 DESARROLLAR UN PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES**

Las comunicaciones con los interesados quienes tienen un alto nivel de interés e influencia serán gestionadas de manera diferente de aquellos interesados con bajo nivel de interés e influencia. Similarmente, las comunicaciones con los interesados que son positivos al proyecto de aquellos que son negativos al proyecto.

Como un documento dinámico, el plan de gestión de las comunicaciones deberá estar ligado a otros planes como el plan de gestión de los riesgos y los hitos dentro del cronograma.

### **2.5.2.4 COMPROMETER E INFLUENCIAR A LOS INTERESADOS**

El director del proyecto debe identificar a quien comprometer con cada interesado. En muchos casos el director de proyecto tomará parte en la tarea, pero esto es solo válido para recurrir a los colegas, directores senior u otros quienes pueden estar mejor ubicados.

La gestión de los interesados se vuelve más compleja cuando se manifiesta cambios en los roles o alianzas de las partes interesadas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Por este motivo los pasos para gestionar a los interesados deben repetirse a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

La gestión de los interesados en los proyectos es la responsabilidad del director del proyecto. En proyectos grandes o donde es parte de un programa, podría haber asistencia a partir de una función de soporte.

La gestión de los interesados es una actividad vital, incluso en los proyectos pequeños. Los directores de proyectos, utilizando procedimientos simples e invirtiendo un esfuerzo modestamente, pueden hacer una gran diferencia para el éxito eventual del proyecto simplemente entendiendo los interesados y que es lo que ellos quieren.

## 2.6 AXELOS LIMITED (PRINCE2)

### 2.6.1 PRESENTACIÓN GENERAL

Axelos una sociedad de capital mixto formado por la asociación público-privado de Cabinet Office on behalf of Her Majesty's Government (HMG) y Capita plc; el año 2010 la función de gestión de las mejores prácticas de la Office of Government Commerce (OGC) pasa a Cabinet Office. Axelos maneja una gran variedad de las mejores prácticas relacionada a la gestión de proyectos y otras áreas. Desde su creación en 2013 es manejado por un directorio ejecutivo liderado por Abid Ismail.

PRINCE2 es una metodología practicada en más de 150 países tanto en el sector público como privado, tanto en el Reino Unido como a nivel internacional, ejerciendo una gran influencia en el conocimiento de la dirección de proyectos. *Managing Successful Projects with PRINCE2 2009* y *Directing Successful Projects with PRINCE2 2009* son la última actualización de esta metodología llevado a cabo en entornos controlados.

#### 2.6.1.1 PROYECTO

La metodología PRINCE2 define a un proyecto como una organización temporal creado con el propósito de entregar uno o más productos de acuerdo al caso de negocio (OGC, 2009).

#### 2.6.1.2 CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

PRINCE2 debe adaptarse al modelo específico de proyecto, ya que es una metodología adaptativa que inicia con el pre-proyecto hasta la entrega final (ver figura N°12).

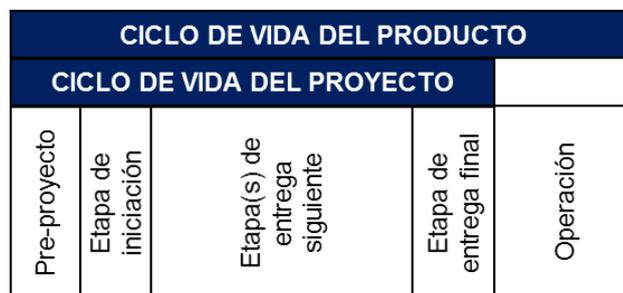


Figura N°12 Ciclo de vida del proyecto y producto según PRINCE2

Fuente: Adaptación (OGC, 2009)

#### 2.6.1.4 PROPUESTAS

La propuesta general de AXELOS consta principalmente de 4 metodologías que provee una base de conocimiento para la profesión de la dirección de proyectos que incluye: proyecto, programa, portafolio y el enfoque de la organización para desarrollar proyectos.

Dentro de la metodología para gestionar proyectos se encuentra *Managing Successful Projects with PRINCE2* que consta principalmente de cuatro secciones. A continuación, se muestra las cuatro secciones:

1. *Los principios*, conformado por siete principios, que son guías de obligaciones y buenas prácticas;
2. *Los temas*, conformado por siete temas, que describen los aspectos de la dirección de proyectos que deben ser atendidos continuamente y en paralelo a lo largo del proyecto;
3. *Los procesos*, describe una progresión gradual a lo largo del ciclo de vida, desde el inicio hasta el cierre; y
4. *Adaptación de PRINCE2 para el entorno del proyecto*, enfocado en la necesidad de adaptar PRINCE2 para el contexto específico del proyecto.

Dentro de *los principios*, en la organización, se encuentra la gestión de los interesados conformado por 6 pasos:

1. Identificar a los interesados,
2. Crear y analizar el perfil de los interesados,
3. Definir la estrategia de participación de los interesados,
4. Planificar la participación
5. Comprometer a los interesados
6. Medir la efectividad

Es preciso señalar que la metodología PRINCE2 considera la necesidad de gestionar los interesados a un nivel superior al proyecto, específicamente en el

nivel de programa cuando exista la gestión de programa dentro de la organización.

Cada uno de las secciones está relacionado con las otras secciones que comprende el dominio de la profesión de dirección de proyectos.

La visión de la propuesta del AXELOS/ OGC (2009) para proyectos, presentada, es una visión macro enfocada en lo que conciernen los puntos más relevantes para el entendimiento de la presente investigación en el campo de la gestión de los interesados.

### **2.6.2 GESTIÓN DE INTERESADOS SEGÚN AXELOS (PRINCE2)**

Hay probablemente grupo de personas quienes no son parte del equipo de dirección del proyecto, pero quienes más necesitan interactuar con el proyecto o quienes de algún modo pueden ser afectados por los resultados del proyecto. Como posiblemente este tipo de interesados (OGC, 2009):

- Soportan o se oponen al proyecto
- Ganan o pierden como consecuencia de los resultados del proyecto
- Ven al proyecto como una amenaza o mejora a su posición
- Se convierten en colaboradores activos o bloqueadores del proyecto y su progreso

Desde la visión de Axelos en el PRINCE2 se sugieren 2 procesos para gestionar a los interesados a nivel de programa *participación de los interesados* y *la estrategia de gestión de las comunicaciones*.

#### **2.6.2.1 Participación de los interesados**

Es el proceso de identificar y comunicarse efectivamente con aquellas personas o grupos quienes tienen un interés o influencia en los resultados del proyecto. Partes externas al equipo de dirección del proyecto pueden ejercer una poderosa influencia en un proyecto. La efectiva comunicación con los interesados claves, tanto interno o externo a la organización de la empresa, es fundamental para el éxito del proyecto (OGC, 2009).

La OGC (2009) propone 6 pasos a nivel de programa para gestionar a los interesados:

- Identificar a los interesados (¿quién?), identificación de cada uno de los interesados implicados o se ven afectados por el proyecto;
- Crear y analizar el perfil de los interesados (¿qué?), obtener un entendimiento de las influencias, intereses y actitudes de los interesados en el proyecto y la importancia y poder de cada uno de las partes interesadas.
- Definir la estrategia de participación de los interesados (¿cómo?), definir como el proyecto puede efectivamente comprometer a las partes interesadas, incluyendo definir las responsabilidades para la comunicación y los mensajes claves que deban comunicarse.
- Planificar la participación (¿cuándo?), definir los métodos y ritmo de las comunicaciones. Estos son planificados mejor después de definir cómo las diferentes partes interesadas participaran en el proyecto. Cuando se selecciona el encargado de enviar la información, es importante seleccionar a los comunicadores quienes tienen respeto y confianza del público.
- Comprometer a los interesados (hacer), llevar a cabo los compromisos planificados y las comunicaciones.
- Medir la efectividad (resultados), verificar la efectividad de los compromisos. El *project assurance* (auditor) puede ser involucrado en la verificación de todos los interesados claves, sus necesidades y cuáles son los canales más apropiados de comunicación cubiertos.

### **2.6.2.2 La estrategia de gestión de las comunicaciones**

Este proceso contiene una descripción de los medios y frecuencia tanto de las partes internas como externas al proyecto. Esto facilita la participación con los interesados a través de un flujo de información controlado y bidireccional. Es importante revisar y posiblemente actualizar la estrategia de gestión de las comunicaciones en el límite de cada fase para asegurarse que todavía se sigue incluyendo a los interesados claves. Si un proyecto forma parte de un programa,

tendrá que haber coherencia y comunicación entre los niveles de proyecto y programa. (OCG, 2009).

### 2.6.3 NIVEL DE AUTORIDAD EN UN PROYECTO

La estructura de gestión de proyecto tiene cuatro niveles, tres de los cuales representa al equipo de gestión del proyecto, y el primero, gestión corporativa o de programa, está fuera del proyecto (ver figura N°13).

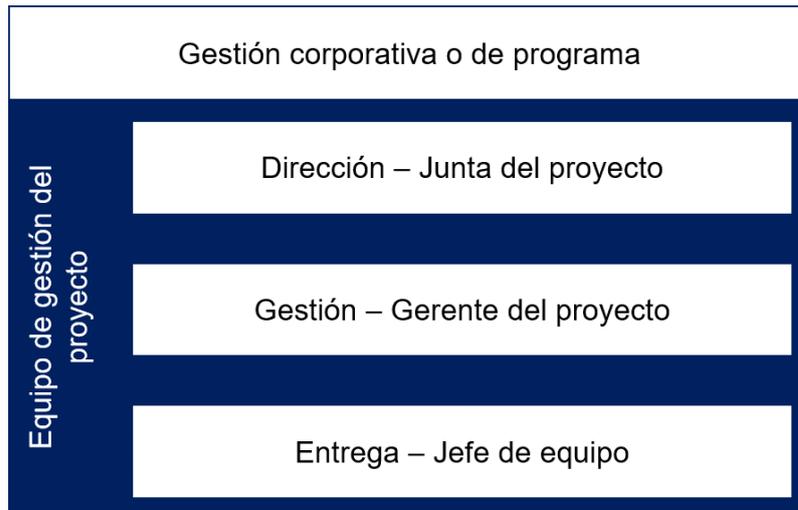


Figura N°13 Niveles de gestión en una estructura de gestión del proyecto

Fuente: Adaptado de OGC (2009)

#### 2.6.3.1 Gestión corporativa o de programa

Este primer nivel se encuentra fuera del equipo de gestión del proyecto. Es responsable por (OGC, 2009):

- Poner en marcha el proyecto,
- Identificar al ejecutivo, y
- Definir la tolerancia del proyecto con la cual la junta del proyecto trabajará, el cual deberá estar documentado en el mandato del proyecto.

#### 2.6.3.2 Dirección – Junta del proyecto

Este es el segundo nivel dentro de la estructura de gestión del proyecto, está conformado por ejecutivo, usuario principal y proveedor principal. La junta del proyecto es responsable por (OGC, 2009):

- Aprobar los planes y recursos,
- Autorizar cualquier cambio que exceda o prever la tolerancia de la etapa,
- Aprobar la culminación de cada etapa y autorizar el inicio de la siguiente etapa, y
- Comunicarse con otros interesados del proyecto.

Sin embargo, se debe considerar que la junta del proyecto no está democráticamente controlada por votos. Cada uno de los miembros del comité tiene algunas funciones específicas (OGC, 2009):

*Ejecutivo.* Asume la responsabilidad total del proyecto, tiene la máxima autoridad y la última palabra. Es responsable de asegurar que el proyecto durante el ciclo de vida del proyecto alcance sus objetivos y entregue el producto con los beneficios esperados.

*Usuario principal.* Representa a los usuarios del producto final del proyecto. Es responsable por especificar las necesidades de sus representados, así como hacer cumplir los alcances definidos en el caso de negocio.

*Proveedor principal.* Representa a los profesionales encargados del diseño, desarrollo y procura del proyecto, pero no limitado únicamente a ellos.

### **2.6.3.3 Gestión – Gerente del proyecto**

Es el tercer nivel dentro de la estructura de gestión del proyecto, es la persona que se encarga de la gestión día a día del proyecto, para ello tiene la confianza de la junta del proyecto. Entre sus responsabilidades destaca el asegurar de que el proyecto produzca los resultados requeridos dentro del tiempo, costo, calidad, alcance, riesgo y beneficios (OCG, 2009).

### **2.6.3.4 Entrega – Jefe de equipo**

Es el cuarto nivel dentro de la estructura de gestión del proyecto, el jefe de equipo es responsable por la entrega los productos del proyecto con la calidad adecuada dentro del tiempo y costo especificado (OGC, 2009), es decir, de paquetes de trabajo indicados por el gerente del proyecto.

## 2.7 OTROS ENFOQUES

Hay varios enfoques en la gestión de los interesados, por límites de la presente investigación se incluyen solo los que presenta una mayor influencia a la investigación, pero no únicamente limitados a ellos.

### 2.7.1 YANG (2010): MARCO DE TABAJO PARA GESTIONAR A LOS INTERESADOS EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN

Yang desarrolló el marco de trabajo como parte de su tesis de doctorado en *The Hong Kong Polytechnic University* en el *Department of Building and Real State* para la gestión de los interesados en los proyectos de construcción basado en revisión de la literatura, encuestas y datos empíricos de 5 proyectos en Hon kong y Australia.

Entre sus principales contribuciones destaca:

- La colección y agrupación de factores críticos que pueden ser utilizados como herramientas para evaluar el desempeño de la gestión de los interesados en los proyectos de construcción.
- La naturaleza de la gestión de los interesados depende del contexto, puede ser utilizado como una guía para la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en la práctica.

#### 2.7.1.1 Factores críticos para gestionar a los interesados en los proyectos de construcción

1. Gestionar los interesados con responsabilidades sociales (económico, legal, medioambiental, y ético).
2. Formular un enunciado claro de la misión de proyecto
3. Identificar a los interesados con responsabilidad social
4. Comprender las áreas de interés de los interesados
5. Explorar las necesidades y limitaciones de los interesados en el proyecto
6. Evaluar el comportamiento de los interesados
7. Predecir apropiadamente la influencia de los interesados

8. Evaluar los atributos (poder, urgencia y legitimidad) de los interesados
9. Analizar los conflictos y alianzas entre los interesados
10. Comprometer los conflictos entre las partes interesadas de manera efectiva
11. Mantener y promover las buenas relaciones con los interesados
12. Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados
13. Predecir la reacción de los interesados para la implementación de estrategias
14. Analizar el cambio de la influencia y relación de los interesados durante los procesos del proyecto.
15. Comunicarse y comprometerse con los interesados apropiada y frecuentemente.

#### **2.7.1.2 Propuesta de gestión de los interesados**

La investigación basada en 15 factores iniciales propone un marco de trabajo para gestionar a los interesados en los proyectos de construcción (ver figura N°14). En total seis grupos de actividades fueron identificados los cuales son:

- Condición previa
- Identificación de los interesados
- Evaluación de los interesados
- Tomar decisiones
- Acción y evaluación, y
- Soporte continuo.

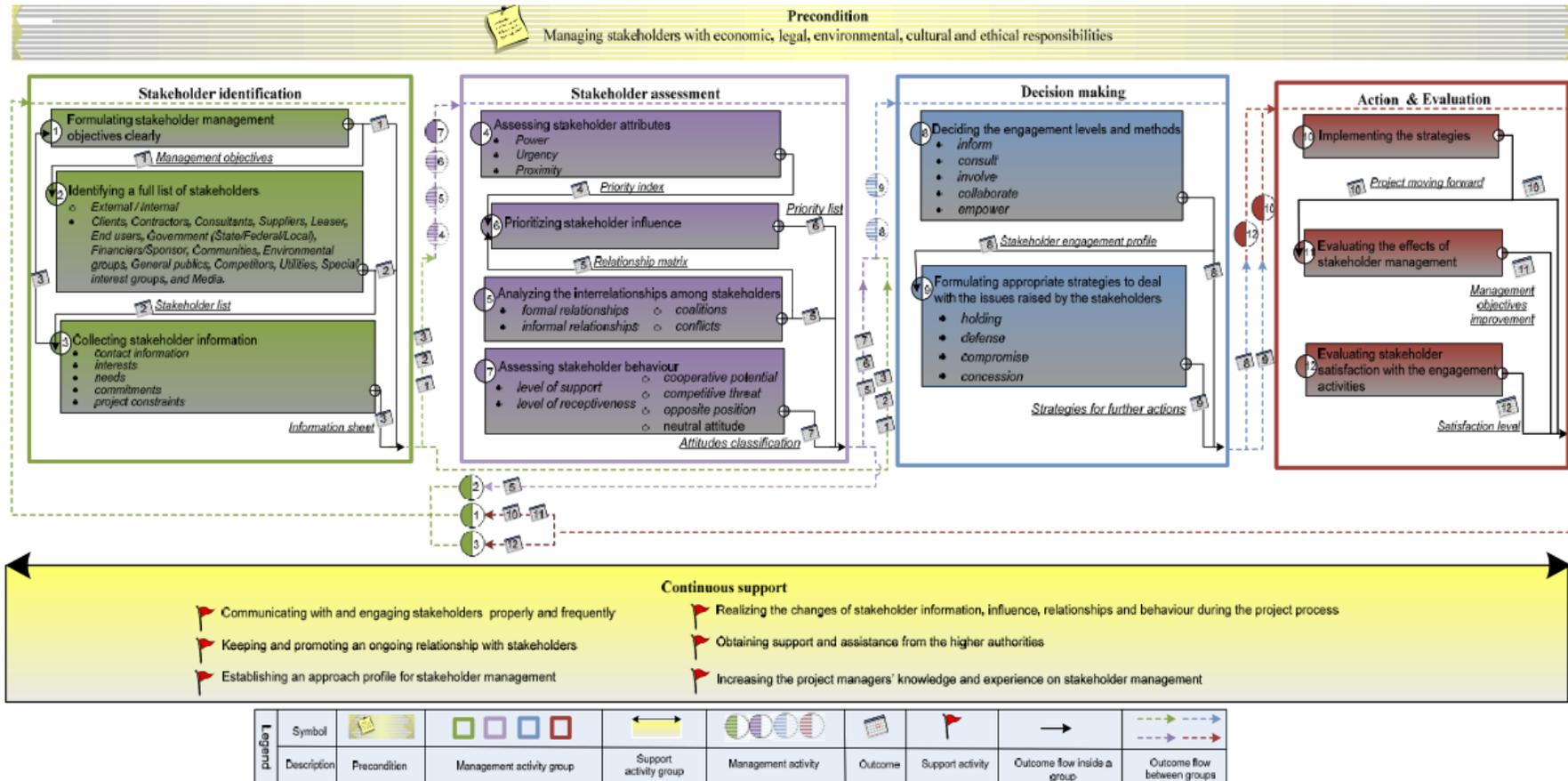


Figura N°14 Marco de trabajo para gestionar a los interesados

Fuente: Yang (2010)

### **2.7.2 NTP-ISO 21500: DIRECTRICES PARA LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

La NTP-ISO 21500: 2014 es la norma peruana adaptada de la ISO 21500: 2012 *Directrices para la dirección de proyectos*. Ha integrado de manera sucinta los cuerpos de conocimiento de reputadas organizaciones en dirección de como del PMI (2008) e IPMA (2006); en la actualidad (2016) se cuenta con las versiones más reciente de los cuerpos de los estándares del PMI (2013) e IPMA (2015) que han dado particular importancia a la gestión de los interesados.

Básicamente esta norma está dirigida a la alta dirección de la organización porque describe a alto nivel los conceptos y procesos, esto con la finalidad de crear una conciencia en la alta dirección sobre la importancia de gestionar los proyectos bajo las buenas prácticas en dirección de proyectos, considerando que esta norma es de adaptación voluntaria, ninguna organización está obligado a utilizar esta norma debido a que no está reglamentado y no es certificable a la fecha (2016).

De acuerdo a la NTP-ISO 21500:2014 los interesados, incluyendo a la organización del proyecto, tienen que estar suficientemente detallados para que el proyecto sea un éxito (Indecopi, 2014). La norma está compuesta de diez grupos de materias:

- Integración,
- Partes interesadas,
- Alcance,
- Recurso,
- Tiempo,
- Costo,
- Riesgo,
- Calidad,
- Adquisiciones, y

- Comunicación.

La materia de partes interesadas incluye 2 procesos claramente definidos:

- Identificar a las partes interesadas, y
- Gestionar las partes interesadas.

### 2.7.2.1 Identificar las partes interesadas

La finalidad de este proceso es obtener el registro de interesados (individuos, grupos u organizaciones) (ver tabla N°3), ya sean internos o externos al proyecto, que impactan o se ven afectadas con el proyecto.

Tabla N°3 Identificar las partes interesadas: entradas y salidas principales

Entradas principales	Salidas principales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de constitución del proyecto</li> <li>- Organigrama del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de las partes interesadas</li> </ul>

Fuente: (Indecopi, 2014)

### 2.7.2.1 Gestionar las partes interesadas

La finalidad de este proceso es entender y ver por las necesidades y expectativas de las partes interesadas a través de diversas actividades que pueden generar solicitudes de cambio en el proyecto como consecuencia de la interacción y el desarrollo del proyecto (ver tabla N°4)

Tabla N° 4 Gestionar las partes interesadas: entradas y salidas principales

Entradas principales	Salidas principales
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de partes interesadas</li> <li>- Planes del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes de cambio</li> </ul>

Fuente: (Indecopi, 2014)

## **2.8 MÉTODO DELPHI**

El método Delphi es ampliamente utilizado para buscar un consenso en un grupo de opinión (Trevelyan y Robinson, 2015). Linstone y Turoff (1975) citado por Segura (2012) definen como método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo y cuyo objetivo de aplicación según Landeta (1999) citado por Segura (2012) es una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos.

Según Menguzzato y Renau (1991) el objetivo final es lograr una distribución de las respuestas lo menos dispersa posible, tratando que los expertos confronten sus respuestas con el de la mayoría representada por la mediana (Segura, 2012).

### **2.8.1 CARACTERÍSTICAS**

EL método Delphi de acuerdo a Segura (2012) tiene las características de anonimato, iterativo, retroalimentación controlada y respuesta estadística del grupo.

#### **Anonimato de los intervinientes**

Tiene como finalidad reducir los efectos negativos que puede ejercer algunos intervinientes dominantes por el cual es común utilizar cuestionarios escritos, entrevistas individuales, llamadas telefónicas y encuesta online.

#### **Repetitividad y retroalimentación controlada**

El proceso es iterativo y recibe una retroalimentación controlada. Es iterativo porque los expertos emiten su opinión más de una vez. Tienen retroalimentación controlada porque antes de la siguiente ronda todos conocen la opinión grupal frente a la temática. Es importante considerar que según Menguzzato y Renau (1991) este proceso puede repetirse, si se considera necesario en una segunda, tercera o cuarta etapas hasta que la convergencia de opiniones permita obtener una conclusión sólida; pero en el caso en que las opiniones converjan no sería necesario una segunda según repetición.

## **Respuesta del grupo en forma estadística**

Cuando se requiere una estimación numérica la respuesta estadística del grupo viene dada generalmente por la mediana con el fin de evitar la influencia de los valores extremos como en el caso de la media. Consiguiendo garantizar las aportaciones de todos los miembros y reducir la presión hacia la conformidad.

### **2.8.2 PROCESO DEL MÉTODO DELPHI**

De acuerdo a Segura (2012) el método Delphi es un proceso sistemático e iterativo para la obtención de opiniones, y si es posible del consenso, de un grupo de expertos.

Los procesos identificados para la correcta aplicación del método Delphi involucrar llevar a cabo un proceso ordenado, dentro del cual se puede identificar dos procesos básicos:

#### **Primera ronda**

Involucrar entradas como:

- problema formulado,
- selección del panel de expertos, y
- primer cuestionario

Que tendrá como salida de este proceso:

- las respuestas al primer cuestionario
- análisis estadístico de las respuestas del grupo, y
- resumen del primer cuestionario.

#### **Segunda ronda**

Involucra entradas como:

- análisis estadístico de las respuestas del grupo, y
- resumen del primer cuestionario.

Que tendrá como salida respuestas a la segunda ronda como consecuencia de la comparación de las propias emitidas en la primera ronda:

- las respuestas de la segunda ronda, y
- conclusiones.

### **2.8.3 PANEL DE EXPERTOS**

Landeta (1999) en la investigación de Segura (2012) distingue tres tipos de expertos los especialistas, los afectados y los facilitadores.

- Los especialistas, son los que poseen el conocimiento, experiencia, capacidad predictiva y objetividad;
- Los afectados, no necesariamente tienen conocimientos superiores al promedio en el área en cuestión de estudio, están implicados de alguna forma en ella; y
- Los facilitadores, son los que tienen la capacidad de clarificar, sintetizar, estimular, organizar y no necesariamente pertenece a alguno de los grupos anteriormente mencionados.

Según los investigadores de Rand Corporation citado por Landeta (1999), se requiere un mínimo de siete expertos ya que el error disminuye exponencialmente hasta este número y más de 30 no es aconsejable. Sin embargo, es importante aclarar que no hay una norma generalizada acerca del número óptimo de expertos requeridos (Segura, 2012).

### **2.9 ESCALA TIPO LIKERT**

El método fue originalmente desarrollado por Rensis Likert a principio de los años treinta. Sin embargo, continúa vigente por el cual se observa que los investigadores lo utilizan para la recolección de datos. En forma concisa, la escala tipo Likert se construye generando un número de afirmaciones que califican al objeto de actitud el cual se administra a un grupo (Hernández et al., 1991). Likert, después de probar varias alternativas desarrolló lo que actualmente se conoce como escalas tipo Likert (Uebersax, 2006).

Es importante resaltar que actualmente (2016) es común el uso de variantes de este método. Adicionalmente, Hernández et al. (1991) afirma que la escala original Likert se ha extendido a preguntas y observaciones.

### 2.9.1 CARACTERÍSTICAS

Las características resaltadas por Uebersax (2006) para que se considere una escala genuinamente Likert son:

1. La escala contiene varios ítems,
2. Los niveles de las respuestas son ordenados horizontalmente,
3. Los niveles de las respuestas son puestos con números enteros consecutivos,
4. Los niveles de las respuestas son también puestos con una etiqueta verbal que connotado de más o menos espaciados gradualmente,
5. Las etiquetas verbales son bivalentes y simétricas acerca de un punto neutral, y
6. En el uso de Likert, la escala siempre mide la actitud en términos de nivel de acuerdo/desacuerdo.

Un ejemplo de escala tipo Likert que cumple estas características se puede identificar fácilmente (ver tabla N°5).

Tabla N°5 Ejemplo de escala tipo Likert

Por favor indique que tan de acuerdo o en desacuerdo está usted con cada uno de los enunciados:					
Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El presidente está haciendo un buen trabajo.	1	2	3	4	5
El congreso está haciendo un buen trabajo.	1	2	3	4	5
El secretario de defensa está haciendo un buen trabajo.	1	2	3	4	5

Fuente: Adaptado de Uebersax (2006)

### 2.9.2 CONSIDERACIONES

El método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, se recomienda que no exceda de 20 palabras, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. En otras palabras, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que muestre su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala (Hernández et al., 1991).

Adicionalmente, Hernández et al. (1991) considera que las afirmaciones por lo general tienen dirección de ser favorable o positivo a ser desfavorable o negativo. Si la afirmación es positiva se puede utilizar la bivalencia *muy de acuerdo/muy en desacuerdo*, en cambio si la afirmación es negativa se puede utilizar la bivalencia *totalmente de acuerdo/totalmente en desacuerdo*.

Normalmente se utiliza una escala con cinco niveles, aunque también es común la utilización de escalas con cuatro, siete, nueve u once niveles (Uebersax, 2006). Cada ítem o pregunta puede tener sus respuestas analizados por separado o puede sumarse sus respuestas con otros ítems relacionados para crear un puntaje de grupo de preguntas.

## **CAPÍTULO III: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS**

### **3.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La metodología para esta parte de la investigación está basada en la revisión de la literatura existente, entrevistas, estudio piloto y la consecuente administración de la encuesta. La identificación de los factores que afectan la gestión de los interesados en los proyectos de construcción, específicamente edificaciones, sigue el procedimiento de estudio propuesto por Walker (1994) y Chan et al. (2004) citado en la investigación de Yang et al. (2009) y Yang (2010).

### **3.2 REVISIÓN PRELIMINAR DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS**

Con la finalidad de identificar integralmente a los factores críticos de éxito para gestionar a los interesados vale la pena preguntarse: ¿Los proyectos fracasan o son las personas que dirigen los proyecto que hacen que los proyecto fracasen? La respuesta lógica se inclina hacia el segundo enunciado. En esa misma línea; para una solución integral, a la problemática definida previamente, es importante contar con personal competente para llevar a cabo la labor encomendada y alcanzar los objetivos satisfactoriamente.

Hay una gran variedad de definiciones de *competencia*. La RAE (2014a) define a la *competencia* como “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Por otra parte, el IPMA (2015) define a la *competencia* del personal del proyecto como la aplicación de conocimientos, habilidades y capacidades con la finalidad de obtener los resultados deseados. Indecopi (2014) en la NTP-ISO:21500 afirma que los equipos de proyecto requieren personas competentes que sean capaces de aplicar sus conocimientos y experiencia para proporcionar los entregables acordados del proyecto. Previamente Rees (1997) realizó una profunda revisión del significado de *competencia* y concluye que no existe una definición acordada sobre el significado de la palabra *competencia*.

Para los propósitos de la investigación; las competencias para gestionar a los interesados, en concordancia con la propuesta general para la dirección de

proyectos del IPMA (2015) y la NTP-ISO:21500, deberá ser entendido de la siguiente forma:

- competencia práctica, incluye los conceptos que se utilizan en la gestión de los interesados, métodos, procesos (actividades claves, entradas, herramientas y técnicas, y salidas) y plantillas o formatos para gestionar a los interesados de manera estructurada.
- competencia contextual, incluye la capacidad de entender el contexto interno y externo para una adecuada gestión de los interesados.
- competencia personal, incluye las habilidades personales e interpersonales que permiten interactuar satisfactoriamente con los interesados.

Sin embargo, es importante aclarar que las competencias para gestionar a los interesados pueden no estar limitados únicamente a esta clasificación, pero agrupa integralmente las competencias requeridas para gestionar a las partes interesadas.

Se revisó exhaustivamente la literatura nacional e internacional existente en la búsqueda de factores críticos de éxito (FCE) para gestionar a los interesados, relacionado a los tres tipos de competencias. Un FCE es aquello que es necesario llevarlo a cabo para transformar una situación a otro estado mejor, permitiendo alcanzar los objetivos. Durante la investigación se encontró que en su mayoría los diversos enfoques e investigaciones centran su atención en los FCE relacionados a la competencia práctica, otro grupo más pequeño hace referencia a los FCE relacionados a la competencia personal y, otro grupo aún más pequeño a los FCE relacionados a la competencia contextual.

A continuación, se muestra los principales hallazgos en relación a cada grupo de competencias, desde los diferentes enfoques e investigaciones:

### 3.2.1 REVISIÓN DE LOS FCE RELACIONADOS A LA COMPETENCIA PRÁCTICA

Los factores de la práctica críticos para gestionar a los interesados de manera exitosa en los proyectos de construcción han sido explorados por Yang et al. (2009) y Yang (2010) en la industria de construcción de Hong Kong (ver tabla N°6).

Tabla N°6 Factores críticos según Yang et al. (2009) y Yang (2010)

Identificador	Factores críticos para gestionar exitosamente a los interesados en los proyectos de construcción
C1	Gestionar los interesados con responsabilidad social (económico, legal, ambiental y ético).
C2	Formular un enunciado claro de la misión del proyecto.
C3	Identificar adecuadamente a los interesados.
C4	Entender las áreas de interés de los interesados.
C5	La exploración de las necesidades y limitaciones de las partes interesadas en el proyecto.
C6	Evaluar el comportamiento de los interesados.
C7	Predecir precisamente la influencia de los interesados.
C8	Evaluar los atributos (poder, urgencia, proximidad) de los interesados.
C9	Analizar los conflictos y alianzas entre los interesados.
C10	Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados.
C11	Mantener y promover las buenas relaciones.
C12	Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados.
C13	Predecir las reacciones de los interesados para la implementación de estrategias.
C14	Analizar el cambio de la influencia y relación de los interesados a lo largo de los procesos del proyecto.
C15	Comunicarse y comprometerse adecuada y frecuente con los interesados.

Fuente: Adaptación de Yang (2010) y Yang et al. (2009)

El PMI (2013), propone procesos claves que deben ser tomados en cuenta a fin de gestionar exitosamente a las partes interesadas del proyecto (ver tabla N°7.).

Tabla N°7 Factores críticos según PMI (2013)

Identificador	Factores críticos según PMI (2013)
D1	- Identificar los interesados.
D2	- Planificar la gestión de los interesados.
D3	- Gestionar la participación de los interesados.
D4	- Controlar la participación de los interesados.

Fuente: Elaboración propia

El IPMA (2015), propone pasos claves dentro del elemento *interesados* relacionado al grupo de *competencias prácticas* que el equipo de dirección de proyectos debe desarrollar a fin de gestionar exitosamente a los interesados (ver tabla N°8).

Tabla N°8 Factores críticos según IPMA (2015)

Identificador	Factores críticos según IPMA (2015)
E1	- Identificar a los interesados y analizar sus intereses e influencia.
E2	- Desarrollar y mantener una estrategia de interesados y plan de comunicaciones.
E3	- Involucrar a los ejecutivos, patrocinadores y la alta dirección para ganar su compromiso y gestionar sus intereses y expectativas.
E4	- Organizar y mantener las relaciones y alianzas.

Fuente: Elaboración propia

El APM (2012), propone pasos que deben ser llevados a cabo a fin de gestionar exitosamente a las partes interesadas del proyecto (ver tabla N°9).

Tabla N°9 Factores críticos según APM (2012)

Identificador	Factores críticos según APM (2012)
F1	- Identificar a los interesados.
F2	- Evaluar sus intereses e influencia.
F3	- Desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones.
F4	- Comprometer e influenciar a los interesados.

Fuente: Elaboración propia

AXELOS/OCG (2009), propone pasos dentro de la sección *principios* relacionado a la *organización* que deben ser llevados a cabo a fin de gestionar exitosamente a los interesados (ver tabla N°10).

Tabla N°10 Factores críticos según la OGC (2009)

<b>Identificador</b>	<b>Factores críticos según OGC (2009)</b>
G1	- Identificar a los interesados.
G2	- Crear y analizar el perfil de los interesados.
G3	- Planificar la participación.
G4	- Definir la estrategia de participación de los interesados.
G5	- Comprometer a los interesados.
G6	- Medir la efectividad.

Fuente: Elaboración propia

La NPT ISO-21500: 2014, propone 2 procesos para gestionar a los interesados (ver tabla N°11).

Tabla N°11 Factores críticos según ISO 21500 (2012)

<b>Identificador</b>	<b>Factores críticos según ISO 21500 (2012)</b>
H1	- Identificar a las partes interesadas.
H2	- Gestionar las partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia

Molwus (2014) identificó algunos factores críticos en la gestión de los interesados de los proyectos de construcción en Reino Unido (ver tabla N°12).

Tabla N°12 Factores crítico según Molwus (2014)

N°	Factores críticos según Molwus (2014)
1	Formular claramente la misión del proyecto
2	Garantizar el uso de un método de contratación adecuado
3	Identificar y enlistar cuidadosamente a los interesados del proyecto
4	Asegurar la organización flexible del proyecto
5	Identificar y comprender las áreas de interés de las partes interesadas del proyecto
6	Determinar y evaluar el poder, urgencia, legitimidad y proximidad de los interesados
7	Clasificar apropiadamente a los interesados de acuerdo a sus atributos y características
8	Pronosticar y mapear el comportamiento de los interesados
9	Pronosticar la influencia potencial de los interesados en los demás
10	Pronosticar la influencia potencial en el proyecto de los interesados
11	Identificar y analizar posibles conflictos y alianzas entre los interesados
12	Resolver los conflictos entre los interesados efectivamente
13	Gestionar los cambios de interés de los interesados
14	Gestionar los cambios de influencia de los interesados
15	Gestionar el cambio de las relaciones entre los interesados
16	Pronosticar la reacción más probable de los interesados para implementar las decisiones del proyecto
17	Gestionar cómo las decisiones del proyecto afectan a los interesados
18	Pronosticar la reacción más probable para la implementación de las decisiones del proyecto
19	Involucrar a los interesados relevantes para redefinir la misión del proyecto
20	Formular estrategias apropiadas para para gestionar y comprometer a los interesados
21	Mantener y promover las buenas relaciones personales entre los interesados
22	Comunicarse con los interesados apropiada y frecuentemente
23	Considerar la responsabilidad social corporativa (económico, legal, ambiental y ético)

Fuente: Adaptado de Molwus (2014)

Los factores claves de la pericia para gestionar a los interesados se han revisado preliminarmente dentro de los límites de la investigación.

### 3.2.2 REVISIÓN DE LOS FCE RELACIONADOS A LA COMPETENCIA PERSONAL

Los directores de proyecto pasan cerca del 90% de su tiempo comunicándose (PMI,2013; Mulcahy; 2013), esta comunicación es llevada a cabo con los diferentes interesados del proyecto, para que la comunicación se lleve a cabo adecuadamente es importante que el personal, no solo el director del proyecto, cuente con competencias personales que le permitan interactuar satisfactoriamente.

En los siguientes párrafos y tablas se presentan los principales hallazgos, de forma preliminar, relacionados a los factores críticos de las competencias personales que pueden afectar la gestión de los interesados.

El PMI (2013) define las habilidades personales e interpersonales que el director de proyectos debe desarrollar a fin de gestionar exitosamente a los interesados de forma indirecta (ver tabla N°13).

Tabla N°13 Competencias personales según PMI (2013)

N°	Competencias personales según PMI (2013)
1	Liderazgo
2	Trabajo en equipo
2	Motivación
4	Comunicación
5	Influencia
6	Toma de decisiones
7	Conocimiento de política y cultura
8	Negociación
9	Generar confianza
10	Gestión de conflictos
11	Proporcionar orientación

Fuente: Elaboración propia

El PMI (2016) en la extensión para los proyectos de construcción define las habilidades personales e interpersonales que el director de proyectos debe desarrollar a fin de gestionar exitosamente a los interesados de forma indirecta (ver tabla N°14)

Tabla N°14 Competencias personales según PMI (2016)

N°	Competencias personales según PMI (2016)
1	Liderazgo
2	Comunicación
2	Negociación
4	Resolución de problemas

Fuente: Elaboración propia

El IPMA (2015) define las habilidades personales e interpersonales que el director de proyectos debe desarrollar a fin de gestionar exitosamente a los interesados de forma directa (ver tabla N°15)

Tabla N°15 Competencias personales según el IPMA (2015)

N°	Competencias personales según IPMA (2015)
1	Comunicación personal
2	Relación y compromiso
2	Liderazgo
4	Negociación
5	Autorreflexión y autogestión
6	Integridad personal y credibilidad
7	Trabajo en equipo
8	Manejo de conflictos y crisis
9	Autorresolución
10	Orientación a resultados

Fuente: Elaboración propia

El APM (2012) define las habilidades personales e interpersonales que el director de proyectos debe desarrollar a fin de gestionar exitosamente a los interesados de forma indirecta de forma indirecta (ver tabla N°16).

Tabla N°16 Competencias según APM (2012)

N°	Competencias personales según APM (2012)
1	Comunicación
2	Manejo de conflictos
2	Delegación
4	Influencia
5	Liderazgo
6	Negociación
7	Trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

El HUCMI (2014) propone habilidades personales que los gestores del cambio deberían desarrollar para llevar a cabo con éxito el cambio (ver tabla N°17).

Tabla N°17 Competencias personales según HUCMI (2014)

N°	Competencias personales según HUCMI (2014)
1	Sensibilidad a los factores humanos y perspicacia para descubrirlos. Actitud empática
2	Capacidad para actuar como facilitador inspirador e incentivador de los esfuerzos de equipo
2	Foco en resultados Metas y productividad
4	Habilidades de planeación, negociación y visión estratégica
5	Gestión de conflictos, crisis y oportunidades
6	Creativo, ser cuestionador, osado y dispuesto a romper paradigmas
7	Comunicación transparente y eficaz, ser buen oyente
8	Transparencia, credibilidad e integridad

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3 REVISIÓN DE LOS FCE RELACIONADOS A LA COMPETENCIA CONTEXTUAL

Comprender el contexto temporal y espacial donde se desarrolla el proyecto, sería extremadamente raro que un proyecto se lleve a cabo en un entorno herméticamente cerrado, para ello se deberá comprender el contexto organizacional, social y político para llevar a otro nivel la gestión de los interesados, en donde se es completamente consciente de estos aspectos y existen planes para llevar a cabo (IPMA, 2015).

En el siguiente párrafo y tabla se presentan los principales hallazgos, de forma preliminar, relacionados a los factores críticos de las competencias contextuales que pueden afectar la gestión de los interesados.

El IPMA (2015) define las competencias contextuales que el personal encargado de gestionar a los interesados debe desarrollar para comprender el contexto interno y externo al proyecto relacionado a la gestión de interesados de forma directa (ver tabla N°18).

Tabla N°18 Competencias personales según el IPMA (2015)

N°	Competencias de perspectiva según IPMA (2015)
1	Estrategia
2	Gobierno, estructura y procesos
2	Normas y regulaciones
4	Poder e interés
5	Cultura y valores

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 ENTREVISTAS

La presente investigación, en línea con otras investigaciones dentro del contexto investigativo, requiere que los factores identificados para gestionar exitosamente a los interesados en los proyectos de construcción del tipo edificaciones tenga un correcto entendimiento en cuanto a los términos y el lenguaje utilizado en las encuestas.

#### 3.4.1 DATOS DE LOS ENTREVISTADOS

Las invitaciones a profesionales referentes en el tema en desarrollo; ejecutivos de proyecto, gerentes de proyecto y consultores especializados en la dirección de proyectos; fueron realizadas principalmente por correo electrónico y llamadas telefónicas, dichos datos fueron obtenidos de la web. La tasa de respuesta a la invitación para ser entrevistados fue del 57.14% (8 de los 14 invitados). La tabla N°19 muestra el perfil de los expertos manteniendo la confidencialidad de sus datos personales.

Tabla N°19 Perfil de los entrevistados

<b>Experto</b>	<b>Rol en los proyectos</b>	<b>Posición (Cargo)</b>	<b>Experiencia (años)</b>
1	consultor	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	20
2	contratista	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	44
3	contratista	Jefe de equipo de proyecto	12
4	contratista /consultor	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	26
5	consultor	Gerente de proyecto	14
6	contratista	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	56
7	contratista	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	31
8	contratista	Gerente de proyecto	10

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.2 ENTREVISTAS

Se consultó a los expertos qué opinión tenían acerca de los tres tipos de factores críticos que afectan la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú, en el cual los elementos de los grupos de factores críticos que se muestran en las tablas N°19, N°20 y N°21 han sido presentados, explicados y discutidos con cada uno de ellos en un rango de 15 a 60 minutos y se tomó nota escrita de las apreciaciones y observaciones más relevantes.

La Tablas N°20 con los elementos de la competencia práctica preliminares se mostró a los entrevistados y fue discutido con cada uno de ellos

Tabla N°20 competencias prácticas críticas preliminares

ID	Competencias prácticas críticas preliminares
C1	Gestionar los interesados con responsabilidad social (económico, legal, ambiental y ético).
C2	Formular un enunciado claro de la misión del proyecto.
C3	Identificar adecuadamente a los interesados.
C4	Entender las áreas de interés de los interesados.
C5	La exploración de las necesidades y limitaciones de las partes interesadas en el proyecto.
C6	Evaluar el comportamiento de los interesados.
C7	Predecir precisamente la influencia de los interesados.
C8	Evaluar los atributos (poder, urgencia, proximidad) de los interesados.
C9	Analizar los conflictos y alianzas entre los interesados.
C10	Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados.
C11	Mantener y promover las buenas relaciones.
C12	Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados.
C13	Predecir las reacciones de los interesados para la implementación de estrategias.
C14	Analizar el cambio de la influencia y relación de los interesados a lo largo de los procesos del proyecto.
C15	Comunicarse y comprometerse adecuada y frecuente con los interesados.

Fuente: Adaptado de Yang et al. (2009) y Yang (2010)

Los hallazgos más relevantes producto de la interacción con los expertos son:

C1: Los encuestados estuvieron de acuerdo, pero algunos consideraron que la parte ambiental, social y económico-financiero deberían considerarse como variables independientes porque no todos pueden estar de acuerdo en el mismo grado en las tres variables.

C2: La aceptación ha sido buena, adicionalmente aclararon que los objetivos y la misión deben ser explícito porque sin ellos se estaría perdido.

C3: Los entrevistados consideran que es uno los factores más relevantes y que se debe identificar desde el primer momento.

C4: La aceptación ha sido buena, pero consideran que debería mejorarse por evaluar las áreas de interés de los interesados.

C5: La aceptación ha sido bueno con la consideración de que las expectativas deberían estar separadas de las limitaciones que los interesados pongan.

C6: La aceptación ha sido buena, y los términos han sido entendidos.

C7: Los entrevistados sugirieron cambiar la palabra predecir por pronosticar debido a que se ajusta más al medio y la industria local.

C8: Los entrevistado sugirieron mayor explicación en cuanto al termino atributos para el cual sugirieron que se mencionen aquellas características al cual se refiere.

C9: Consideran importante el hecho de identificar proactivamente los posibles conflictos, y por otra parte cuando estos se presenten gestionar el conflicto.

C10: aclaran que el director del proyecto debe ser un buen gestor de los conflictos por la naturaleza de los proyectos de construcción.

C11: Aclaran que antes de mantener es bueno asegurar las buenas relaciones promoviendo.

C12: Añaden que es muy importante tener en cuenta la parte táctica para la gestión de los interesados en los proyectos de construcción.

C13: Los entrevistados sugirieron cambiar la palabra predecir por pronosticar debido a que se ajusta más al medio y la industria local.

C14: Consideran importante llevar a analizar el cambio de la influencia y también del compromiso

C15: Consideran de suma importancia llevar a cabo las comunicaciones con los interesados del proyecto.

La tabla N°21 con los elementos de la competencia contextuales preliminares se mostró, explicó y fue discutido con cada uno de los entrevistados.

Tabla N°21 competencias contextuales críticas preliminares

ID	Competencias contextuales críticas preliminares
PR1	La estrategia
PR2	Gobierno, estructura y procesos;
PR3	Cumplimiento, normas y regulaciones;
PR4	Poder e influencia; y
PR5	Cultura y valores

Fuente: Adaptación (IPMA, 2015)

Las apreciaciones se centraron principalmente en que se debe añadir una breve descripción para que pueda ser entendido adecuadamente cada uno de los elementos dentro de la encuesta.

Tabla N°22 Competencias personales críticas preliminares

ID	competencias personales críticas preliminares
P1	Comunicación personal
P2	Relación y compromiso
P3	Liderazgo
P4	Iniciativa
P5	Autorreflexión y autogestión
P6	Integridad personal y credibilidad
P7	Trabajo en equipo
P8	Manejo de conflicto y crisis
P9	Iniciativa
P10	Orientación a resultados

Fuente: Adaptación (IPMA, 2015)

Los entrevistados mantuvieron un grado de acuerdo importante, excepto en autorreflexión y autogestión, consideran que es poco clara y subjetiva. Además, los entrevistados consideran que la negociación, delegación de responsabilidades, influencia, generar confianza y motivación son aspectos que se deben tomarse en cuenta.

### 3.4.3 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

En general, los entrevistados mantuvieron una opinión favorable en cuanto al tema estudiado y se recogió sus apreciaciones. Además, los expertos sugirieron literatura adicional relacionada a la gestión del cambio, las habilidades personales e interpersonales para la elaboración de la primera versión de la encuesta (ver Anexo A.1)

Se cumplió el objetivo de las reuniones, recibir la opinión de los expertos en el tema, del cual se obtuvo la primera versión de la encuesta.

### 3.5 LISTA DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

#### 3.5.1 FCE RELACIONADOS A LA COMPETENCIA PRÁCTICA

La tabla N°23 muestra la lista final de los factores críticos relacionado a la competencia practica en la gestión de los interesados de los proyectos de construcción identificados de la literatura existente.

Tabla N°23 Lista de los factores críticos de la practica

N°	Factores Críticos del Grupo de las Competencias Prácticas	Principales fuentes
1	Formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
2	Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); OGC (2009); Indecopi (2014); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Mulcahy et al. (2013); CMI (2013); HUCMI (2014); Pérez (2015)
3	Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas	Mulcahy et al. (2013); Yang (2010); Yang et al. (2009)
4	Determinar las necesidades y requisitos de los interesados	PMI (2013); Mulcahy et al. (2013)
5	Entender las áreas de interés de las partes interesadas (stakeholders) del proyecto	PMI (2013); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
6	Evaluar los atributos (influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad) de los interesados	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); OGC (2009); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Pérez (2015)
7	Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
8	Evaluar el comportamiento de las partes interesadas del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
9	Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); OGC (2009); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Mulcahy et al. (2013); CMI (2013)
10	Pronosticar las reacciones de los interesados para la implementación de las estrategias	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)

N°	Factores Críticos del Grupo de las Competencias Prácticas	Principales fuentes
11	Planificar las comunicaciones con los interesados	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); Mulcahy et al. (2013)
12	Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados	Mulcahy et al. (2013); Molwus (2014); IPMA (2015)
13	Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
14	Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Mulcahy et al. (2013)
15	Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados dentro de los límites del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
16	Gestionar los interesados con responsabilidad social (legal y ético)	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
17	Gestionar los interesados con responsabilidad ambiental	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
18	Gestionar los interesados con responsabilidad económico-financiero	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
19	Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009)
20	Controlar las comunicaciones y el compromiso de los interesados	Mulcahy et al. (2013)
21	Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto	PMI (2013)
22	Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados	PMI (2013)

Fuente: Elaboración propia

## **1. Formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto**

Todos los proyectos deben estar alineados al plan estratégico de la organización, de esta forma cada uno de los proyectos contribuye a lograr los objetivos generales de la organización (PMI, 2013). La misión es un importante elemento de la planificación estratégica (Kotler y Armstrong, 2012).

Una misión del proyecto describe el rol que desempeña el proyecto para el logro de la visión de la empresa, es decir, la razón de ser del proyecto. De acuerdo a Winch (2000), citados por Yang et al. (2009) y Yang (2010), la identificación de una misión clara del proyecto en las diferentes etapas es considerada esencial para gestionar efectivamente las partes interesadas del proyecto.

Además, Jergeas et al. (2000) encontró que plantear metas, objetivos y prioridades comunes es importante para mejorar la gestión de los interesados (Yang et al., 2009). De acuerdo a Olaniran et al. (2015) es crucial desarrollar estrategias para limitar el impacto de la complejidad en los proyectos difíciles para alcanzar las metas y objetivos.

## **2. Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente**

El equipo de dirección del proyecto identifica todas las partes interesadas (individuos, grupos u organizaciones) relevantes para el proyecto, durante el desarrollo del proyecto el equipo de dirección del proyecto deberá mantener un análisis activo del entorno del proyecto, para identificar nuevos interesados (IPMA, 2015). La identificación de los interesados deberá ser realizado utilizando la investigación, entrevistas, lluvia de ideas, lista de verificación, lecciones aprendidas, etc. (APM, 2012). Según Frooman (1999) está claro que antes de identificar a los interesados es necesario saber quiénes son ellos (Yang et al., 2009; Yang, 2010).

Muchos enfoques en la gestión de proyectos como el PMI (2013), IPMA (2015), APM (2012) y OGC (2009) consideran la identificación de las partes interesadas, quienes pueden afectar o ser afectadas por el proyecto o sus resultados, como la actividad inicial en la gestión de los interesados. De acuerdo con Pinto (1998) una vez identificado los interesados deberán ser divididos en diferentes tipos de acuerdo a varios criterios (Yang et al., 2009; Yang, 2010), lo cual está en línea con las consideraciones de los 4 enfoque en dirección de proyectos.

Otros estudios (Karlsen, 2002; Olander, 2007; Walker et al., 2008; Jepsen y Eskerod, 2008) recalcan la importancia de la identificación de los interesados, citado por Yang et al. (2009), para gestionar a los interesados en base los interesados identificados para la planificación de las posteriores intervenciones.

### **3. Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas**

Las expectativas suelen ser más complejas de entender que los propios requisitos, por el cual es importantes comprender las expectativas de las partes interesadas junto con las limitaciones que estas traen consigo para el proyecto. Las expectativas son creencias (o imágenes mentales) acerca del futuro (Mulcahy et al., 2013). Una vez identificado las expectativas y limitaciones estas deberán ser materializadas como requisitos. Las expectativas de los interesados crean los requerimientos y forma la base para el proyecto (IPMA, 2015).

Fletcher et al. (2003) definió procesos para mapear las expectativas de los interesados basados en jerarquías y áreas de desempeño claves (Bourne y Weaver, 2010). Además, Bourne y Weaver (2010) identificó dos aspectos de la relación entre el proyecto y los interesados - cómo cada interesado es importante para el proyecto y qué expectativas tiene los interesados del éxito o fracaso del proyecto.

En el proyecto podrían aparecer diferentes limitaciones. Por ejemplo, Hoegl y Muethel (2016) sugieren que, en los equipos virtuales, los líderes de equipo deben aceptar la nueva realidad de su limitada conciencia e influencia, creando la necesidad de confiar más en los miembros de sus equipos (y para que sean más autosuficientes). De acuerdo a Freeman et al. (2007) las restricciones o limitaciones de los interesados deberán ser analizados y los temas de preocupación de los interesados deberán ser enlistados (Yang et al., 2009; Yang, 2010)

Parece ser claro, por lo menos, que las expectativas de cualquier interesado percibidas por el gerente de tener poder y legitimidad importarán a los gerentes (Mitchell et al., 1997).

### **4. Determinar las necesidades y requisitos de los interesados**

Los interesados suelen tener impulsos debido a diferentes motivos que pueden hacer que obren en algún sentido con relación al proyecto. Las necesidades de

los interesados crean los requerimientos y forma la base para el proyecto (IPMA, 2015). De acuerdo a Freeman et al. (2007) las necesidades de los interesados deberán ser analizados y los temas de preocupación de los interesados deberán ser enlistados (Yang et al., 2009; Yang, 2010).

Durante el desarrollo del proyecto Love et al. (2004) sugiere que las necesidades de los interesados deberán ser evaluados para proveer una solución realista y satisfactoria al problema, adicionalmente Kocak (2003) aclara que las necesidades proveen la preocupación de los grupos de interés, los problemas que el equipo afronta y los requerimientos de los interesados en el proyecto (Yang et al., 2009; Yang, 2010). Los usuarios o sus representantes pueden proveer información como sus necesidades y requerimientos y cómo el resultado será utilizado (IPMA, 2015). Según el OGC (2009), un auditor puede ser involucrado en la verificación de todos los interesados claves, y sus necesidades.

Los requisitos de los interesados son las que describen las necesidades de las partes interesadas, las necesidades de los interesados son requisitos del tipo de soluciones de negocio y el modo de la implementación de las necesidades son requisitos del tipo técnicos (PMI, 2013).

Al-Khafaji et al. (2010) concluye que es mediante la buena comunicación que los diferentes requerimientos de los interesados pueden ser manejados, aunque no sea la única forma de conocer los requerimientos de los interesados, pero ciertamente juega un rol fundamental. De acuerdo a Harris (2010) en la práctica es muy importante conocer qué nivel de responsabilidad es apropiado para cumplir con los requerimientos de las partes interesadas.

Para casi todos los proyectos, el involucramiento temprano y exhaustivo de los usuarios es un prerrequisito para el éxito del proyecto (IPMA, 2015). Por otro lado, el nombramiento anticipado de un contratista podría satisfacer una serie de requisitos de las partes interesadas, por ejemplo, sobre la construcción, la ingeniería de valor y los métodos de construcción y, por lo tanto, influir positivamente en la gestión de las partes interesadas mediante el fortalecimiento del índice de satisfacción de los proyectos (Rwelamila, 2010).

## **5. Entender las áreas de interés de las partes interesadas (stakeholders) del proyecto**

El interés de las partes interesadas se puede entender como su nivel de preocupación con relación al proyecto (PMI, 2013). El área de interés de las partes interesadas puede estar concentrada en un área específica del proyecto y/o puede estar enfocado en una, varias o en todas las etapas de ciclo de vida del proyecto. Es importante entender el interés de las partes interesadas, sin importa si es racional o emocional, todos ellos deben ser tomados en cuenta (OGC, 2009). A veces el interés de las partes interesadas puede ser tácito y se deben buscar los medios para comprenderlas plenamente (Charnley, 2010).

Cleland (1999) citado por Yang et al. (2009) y Yang (2010), y PMI (2007) consideran que debido a la naturaleza compleja de los proyectos de construcción se presentan varios interesados con diferentes intereses en el proyecto. Por ejemplo, en un proyecto de asociación público privado (APP), los intereses del gobierno se refieren al monto de los subsidios del proyecto, mientras que los intereses del sector privado son en términos de beneficios potenciales del proyecto, los intereses públicos se refieren a las cuotas de uso del proyecto y a los beneficios derivados del uso de las instalaciones del proyecto, mientras que los intereses de la comunidad local se refieren a medidas preventivas para mitigar los impactos del proyecto sobre sí mismos y el entorno (Manowong y Ogunlana, 2010)

## **6. Evaluar los atributos (influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad) de los interesados**

Los interesados del proyecto presentan ciertos atributos intrínsecos que lo caracterizan como influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad; los cuales no son excluyente los unos con los otros.

- Influencia, tiene que ver con su nivel de participación activa (influencia) en el proyecto (PMI, 2013).
- Interés, está relacionado al nivel de preocupación (interés) con respecto a los resultados del proyecto (PMI, 2013).
- Poder, se entiende como la capacidad de imponer su voluntad (PMI, 2013), en otras palabras, la capacidad de controlar recursos, crear

dependencias y soportan los intereses de algunos miembros de la organización Mitchell et al. (1997) citados por Yang et al. (2009) y Yang (2010).

- Urgencia, se entiende como la necesidad de atención inmediata o el grado en que un interesado puede reclamar una atención inmediata (Mitchell et al., 1997; PMI, 2013)
- Legitimidad, se entiende cuando su participación es adecuada (PMI, 2013), Suchman (1995) lo explica como la percepción de que la acción de un ente es deseable y apropiada dentro de las normas, valores, creencias, y definiciones del sistema social construido (Yang et al, 2009; Yang, 2010).
- Proximidad, Según Bourne (2005) se entiende en el rango del trabajo directo del interesado en el proyecto al trabajo remoto del interesado en el proyecto (Yang et al., 2009; Yang, 2010).

Existen múltiples modelos de clasificación para el análisis de los interesados. Por ejemplo, matriz de poder/interés, matriz de poder/influencia, matriz de influencia/impacto, y el modelo de prominencia. La estimación de estos atributos resultará sumamente importante para mejorar el entendimiento de los directores de proyectos sobre los interesados. Según la OGC (2009) comprender las influencias, intereses y actitudes de los interesados en el proyecto y la importancia y poder de cada uno de las partes interesadas constituyen el *¿Qué?* en la gestión de los interesados del proyecto.

La influencia de un interesado puede ser grande o pequeño y tal vez pueda estar concentrado en una o más áreas, el equipo de dirección del proyecto deberá ser capaz de hacer un análisis al inicio del proyecto, identificando su influencia, y durante el desarrollo del proyecto mantener un análisis activo del entorno del proyecto, para identificar cambios en sus influencias (IPMA, 2015). Según Olander (2007) reconocer la influencia de los interesados es importante para planificar y ejecutar los procesos de gestión de los interesados (Yang et al., 2009; Yang, 2010), así como analizar la potencial influencia de cada interesado a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La influencia potencial en el proyecto de las partes interesadas forma parte de la información de la evaluación de los

interesados (PMI, 2013). Usualmente es mostrado en una matriz que valora los intereses e influencia en una escala simple como: bajo, medio o alto (APM, 2012). Los cuales pueden ser valorados cualitativamente o cuantitativamente.

El análisis de interesados es una técnica utilizada para recopilar y analizar información, a fin de determinar los intereses particulares de las partes interesadas que deben ser considerados en el proyecto (PMI, 2013). Usualmente el nivel de interés es mostrado en una matriz que valora los intereses e influencia en una simple escala como: bajo, medio o alto. Aquellos con una habilidad para afectar directamente a los resultados o beneficios son a veces conocidos como interesados claves (APM, 2012), lo cual permite tener mayor claridad acerca de las áreas de interés de las partes interesadas y su nivel de interés relacionados con el proyecto.

Durante el desarrollo del proyecto el equipo de dirección del proyecto deberá mantener un análisis activo del entorno del proyecto, para identificar nuevos cambios en sus intereses, estos cambios en el entorno de los interesados pueden resultar en sí mismos en cambios en el proyecto (IPMA, 2015). Mapear el poder y el interés de las partes interesadas es una técnica interesante para resolver los conflictos entre las partes interesadas (Moura y Teixeira, 2010).

Walker et al. (2008) considera tres factores para determinar la importancia relativa de los interesados como son: poder, proximidad y urgencia (Pérez, 2015). Por otro lado, Mitchell y et al. (1997) en concordancia con el modelo de prominencia consideran: poder, urgencia y legitimidad (Yang et al., 2009; Yang, 2010; PMI, 2013).

En conclusión, la evaluación de los atributos puede ser realizado cualitativa o cuantitativamente, utilizando los atributos que se consideren pertinentes de acuerdo a la necesidad del proyecto.

## **7. Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto**

Típicamente, una situación conflictiva resulta de escasez de recursos y sentimientos antagónicos. Pueden surgir conflictos entre individuos, entre grupos de individuos y entre organizaciones. Las situaciones de conflicto entre las personas son subjetivas, lo que significa que, aunque pueden existir razones

objetivas, el conflicto sólo se rompe si se perciben esas razones. Los conflictos entre las personas pueden desencadenar conflictos organizacionales por la simple razón de que las organizaciones (todavía) son gobernadas por la gente. Sin embargo, los conflictos organizacionales pueden tener otras razones fundamentales, por ejemplo, la interdependencia de los recursos (Moura y Teixeira, 2010).

Es de esperarse que los interesados puedan tener expectativas contrapuestas, los cuales pueden generar potenciales conflictos dentro del proyecto (PMI, 2013), para ello será importante identificar y evaluar las oportunidades de alianzas y asociaciones (IPMA, 2015).

Según Frooman (1999), los directores de proyecto deben conocer los posibles conflictos que pueden ocurrir cuando hay divergencia en los intereses de las partes interesadas con respecto al proyecto (Yang et al., 2009; Yang, 2010). Según Yang et al. (2009) y Yang (2010), es muy probable que los grupos quienes comparten los mismos objetivos, intereses o interesados en el proyecto lleguen a formar alianzas.

La gestión de los interesados se vuelve más compleja cuando se manifiesta cambios en los roles o alianzas de las partes interesadas a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Por este motivo los pasos para gestionar a los interesados deben repetirse a lo largo del ciclo de vida del proyecto (APM, 2012).

Los conflictos pueden ocurrir en cualquier momento debido a la interacción de las personas durante el ciclo de vida del proyecto, ante ello lo mejor es anticiparse y poner en marcha planes. De acuerdo a Moura y Teixeira (2010), los conflictos siempre han estado presentes en las organizaciones que participan en las empresas de construcción desde la antigüedad, y estos conflictos pueden clasificarse de acuerdo con la tipología en:

- Los conflictos abiertos, cuando es de conocimiento de todos.
- Conflictos ocultos, cuando es conocido solo por algunas personas.
- Conflictos latentes, cuando el conflicto llega a la superficie si, y sólo si, algo cambia el statu quo.

## **8. Evaluar el comportamiento de las partes interesadas del proyecto**

El equipo de dirección del proyecto deberá de analizar las actitudes de cada uno de los grupos de interesados y encontrar la razón para cada uno de estas actitudes, así como el beneficio potencial o efecto nocivo que el interesado o grupo puede tener en el proyecto (IPMA, 2015).

Uno de los principios postulados por Clarkson (2002) citado por Chinyio y Olomolaiye (2010) para gestionar a los interesados es adoptar procesos y modos de comportamiento que sea sensible a las preocupaciones y capacidad de cada uno de los grupos de interesados. Entonces es de esperarse que el equipo de dirección del proyecto esté atento a que todos los miembros del equipo adopten un comportamiento profesional y ético, comprometerse con ello y asegurar de que se lleve de esa forma (PMI, 2013).

Según la investigación de Savage et al. (1991), la capacidad o inclinación de los interesados de amenazar o cooperar con el equipo del proyecto deberá ser medido cuando se lleve a cabo la gestión de los interesados (Yang et al., 2009; Yang, 2010). Freeman (1984) agrupa estos comportamientos en tres tipos; comportamiento observador, potencialmente cooperativo y amenaza competitiva, por el cual Freeman (2007) considera importante comprender las reacciones y comportamientos de los interesados (Yang et al., 2009; Yang, 2010). De acuerdo a APM (2012) es válido preguntarse si los interesados - ¿Serán abiertamente apoyo, negativos o indiferentes?

## **9. Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados**

La estrategia de los interesados proporciona un medio y una dirección para lograr las metas, los objetivos y la misión de las partes interesadas. La dirección del proyecto también necesita estrategias para tratar y gestionar a los diferentes tipos de interesados. Conocer el interés de las partes interesadas, ya sea de apoyo o adverso al proyecto, es útil para establecer estrategias de gestión de las partes interesadas. Como se mencionó anteriormente, antes del desarrollo de las estrategias del proyecto, la identificación de las partes interesadas es la tarea principal porque todas las decisiones importantes serán afectadas por los grupos de interesados internos y externos (Manowong y Ogunlana, 2010).

La gestión de los interesados en los proyectos es la responsabilidad del director del proyecto (APM, 2012). Definir cómo el proyecto puede efectivamente comprometer a las partes interesadas, incluyendo definir las responsabilidades para la comunicación y los mensajes claves que deban comunicarse constituyen las estrategias de participación de los interesados - ¿Cómo? (OGC, 2009). Cuando se desarrolla el plan de gestión de los interesados es cuando se toma en cuenta estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto (PMI, 2013).

Como parte de la estrategia de los interesados, las relaciones y alianzas deben ser implementadas; el equipo de dirección del proyecto trazará una estrategia, de cómo hacer participar, mantener informado, involucrar y comprometer a varios interesados con el proyecto y sus objetivos; esto puede ser hecho por una aproximación para cada interesado, o grupo de interesados, distintamente, dependiendo de sus intereses e influencia (IPMA, 2015).

Está demostrado que las estrategias que la organización utiliza para gestionar a los interesados es fundamental (Schwager, 2004), así como las estrategias desarrolladas para gestionar a los interesados que utilizará el director del proyecto (Karlsen, 2002), los investigadores presentados han comprobado la importancia de formular las estrategias apropiadas para hacer frente a los interesados (Yang et al., 2009; Yang, 2010).

## **10. Pronosticar las reacciones de los interesados para la implementación de las estrategias**

Anticipar la reacción de los interesados frente al proyecto permite implementar acciones proactivas a fin de conseguir el apoyo o minimizar los impactos negativos (PMI, 2013).

Freeman et al. (2007), consideran que es un factor importante cuando los gerentes de proyecto toman decisiones acerca de las estrategias para enfrentar a los interesados, por otro lado, Cleland y Ireland (2002) consideran que el equipo de dirección del proyecto debe pasar a predecir el comportamiento de los interesados en la implementación de las estrategias (Yang et al., 2009; Yang, 2010).

## **11. Planificar las comunicaciones con los interesados**

La supervivencia de cualquier organización depende de su capacidad para desarrollar y mantener relaciones efectivas y continuas con sus grupos de interés. En los negocios, la comunicación en sus diversas formas es la principal herramienta utilizada para construir relaciones duraderas y asociaciones. La comunicación es el arte y la ciencia para estructurar y transmitir información de una manera que pueda ser fácilmente entendida. La comunicación con las partes interesadas es fundamental para el éxito de cada proyecto en todas las organizaciones. Un proceso de comunicación bien planificado ayuda a mantener buenas relaciones entre la organización y todas sus partes interesadas (Al-Khafaji et al., 2010).

La estrategia de gestión de las comunicaciones contiene una descripción de los medios y frecuencia tanto de las partes internas como externas al proyecto. Esto facilita la participación con los interesados a través de un flujo de información controlado y bidireccional (OGC, 2009). Entonces, es de entenderse que se requiere un plan de gestión de las comunicaciones que proporcione la orientación e información sobre las expectativas de las partes interesadas (PMI, 2013).

El plan de comunicaciones es fundamental para gestionar las expectativas, esto puede ser resumido como el esfuerzo del personal para influenciar la expectativa de varios interesados, por eso estos vienen a anticipar y entender qué (y cuando) el proyecto puede y podrá entregar y no se convierta en una decepción debido al manejo incorrecto de las expectativas acerca del progreso y los resultados del proyecto (IPMA, 2015).

## **12. Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados**

Es importante recalcar que la gestión de los interesados no concluye con la iniciación o planificación, se debe trabajar con las partes interesadas. Según Mulcahy et al. (2013), con la finalidad de satisfacer las necesidades de los interesados, resolver sus polémicas y garantizar que mantengan el interés y actividad en el proyecto, es fundamental gestionar el compromiso y las expectativas de los interesados a lo largo de la vida del proyecto. Asimismo, sugiere que el director del proyecto debe analizar y gestionar los niveles de influencia de los interesados a lo largo de todo el proyecto.

Bourne y Weaver (2010) identificaron dos aspectos de la relación entre el proyecto y las partes interesadas - cómo cada interesado es importante para el proyecto y qué expectativas tiene los interesados del éxito o fracaso del proyecto; resultando el entendimiento y la gestión de las expectativas de los interesados ser un punto clave.

Las acciones para la ejecución del proyecto incluyen gestionar el compromiso y las expectativas de los interesados con la finalidad de aumentar el respaldo para el proyecto y evitar posibles problemas (Mulcahy et al., 2013).

### **13. Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados**

La gestión de proyectos convencionales se centra principalmente en la gestión de las partes interesadas internas al proyecto. Sin embargo, también es crucial para el éxito de un proyecto establecer una buena relación con las partes interesadas externas al proyecto, ya que el producto de la construcción a menudo influye en todo el entorno y se ve afectado por las expectativas de la sociedad y las exigencias de las autoridades gubernamentales (Leung y Olomolaiye, 2010).

Como parte de la estrategia de la gestión de los interesados, las relaciones y alianzas deben ser implementadas, estos pueden ser formal o informal, las relaciones que resultan ser informales tienden a sostenerse durante el ciclo de vida del proyecto (IPMA, 2015). Según Manowong y Ogunlana (2010) para entender realmente la relación con los principales interesados, un buen gerente de proyecto tratará de establecer buenas relaciones con los principales interesados. Asimismo, sugiere que los gerentes exitosos desarrollan planes de relación con los interesados que incluyen matrices de relación y cuadro de comunicación.

De acuerdo a varias investigaciones (Cleland, 1986; Savage et al., 1991; Jergeas et al., 2000; Hartmann, 2002) una exitosa relación entre el proyecto y las partes interesadas es fundamental para entregar un proyecto exitoso que cumpla con las expectativas de los interesados (Yang et al., 2009; Yang, 2010). De acuerdo a otras investigaciones (Pinto, 1998; Bourne, 2005; Karlsen et al., 2008) citados por Yang et al. (2009) y Yang (2010) la confianza y el compromiso entre los interesados se pueden construir por una gestión eficiente de las relaciones.

Para lograr gestionar eficientemente serán necesarios las habilidades blandas o competencias personales del director del proyecto, así como del equipo del proyecto (PMI, 2013; IPMA, 2015). Dependiendo del proyecto los ejecutivos y/o patrocinador(es) pueden tomar parte en la gestión de interesados y actuar como un embajador (IPMA, 2015). En muchos casos el director de proyecto tomará parte en la tarea, pero esto es solo válido para recurrir a los colegas, directores senior u otros quienes pueden estar mejor ubicados (APM, 2012).

Por ejemplo, en un proyecto de desarrollo de infraestructura, el propietario/planificador (los organismos gubernamentales y/o las organizaciones privadas) puede decidir iniciar y emplear el plan de participación de los interesados para establecer buenas relaciones con las comunidades locales y el público en general (Manowong y Ogunlana, 2010).

#### **14. Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados**

Llevar a cabo las comunicaciones permite interactuar con las partes interesadas del proyecto de acuerdo al plan de gestión de las comunicaciones, y como consecuencia de esta interacción en muchas ocasiones se requerirá actualizar dichos planes.

Briner et al. (1996) consideran que la comunicación es fundamental para mantener el soporte y compromiso de todos los interesados, Briner et al. (1996) y Cleland (1995) aseguran que la comunicación efectiva, regular y planificada es necesario para el éxito del proyecto (Yang et al., 2009; Yang, 2010). Los miembros del equipo del proyecto deben ser alentados a reportar cualquier información recopilada durante la comunicación con las partes interesadas (Bourne y Weaver, 2010).

Oyegoke (2010) postula que la participación de las partes interesadas en la implementación del proyecto permite satisfacer la noción de calidad/precio, gestión de riesgos y responsabilidades, entre otros.

Las comunicaciones con los interesados quienes tienen un alto nivel de interés e influencia serán gestionadas de manera diferente de aquellos interesados con bajo nivel de interés e influencia; Similarmente, las comunicaciones con los

interesados que son positivos al proyecto de aquellos que son negativos al proyecto (APM, 2012).

### **15. Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados dentro de los límites del proyecto**

Cuando se manifieste los conflictos, el director del proyecto deberá tomar una decisión con el fin de resolver los conflictos que se presenten. Según Bana e Costa et al. (2001) lo que el director de proyecto enfrenta es que la solución procure que ambas partes divergentes ganen con la solución del conflicto (ganar-ganar) dentro de los límites del proyecto; Leung et al. (2005) confirma una positiva relación entre la resolución de conflictos y satisfacción de los interesados (Yang et al., 2009; Yang, 2010).

La mejor manera de resolver los conflictos (ya sea individuales o institucionales) es transformarlos en problemas o evitar que evolucionen de ellos, siendo la diferencia fundamental entre estos dos conceptos que en los problemas a diferencia de los conflictos no hay actitud negativa, ni siquiera hostilidad entre las partes involucradas en los problemas; en cambio en un conflicto hay partidos antagónicos, mientras que en un problema hay un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar una solución (Moura y Teixeira, 2010).

Moura y Teixeira (2010) postula que el primer paso para resolver conflictos es el análisis de conflictos, que abarque los tipos de conflictos y las causas de los conflictos. Del mismo modo sugiere que las causas fundamentales de los conflictos deben ser investigadas más a fondo. Adicionalmente propone que para la resolución de problemas, es primordial que cada persona sienta que él o ella es parte de la solución, no parte del problema.

Comúnmente, el éxito de los directores de proyectos en la dirección de sus equipos tiene una relación directa con la capacidad de resolver conflictos, para lo cual se han desarrollado técnicas generales de resolución de conflictos, de acuerdo a los factores que lo influyen, pueden ser Retirarse/Eludir, Suavizar/Adaptarse, Consensuar/Conciliar, Forzar/Dirigir y Colaborar/Resolver el problema (PMI, 2013).

## **16. Gestionar los interesados con responsabilidad social (legal y ético)**

El respeto de la legislación aplicable y los convenios colectivos entre los actores sociales, es un requisito previo para el cumplimiento de la responsabilidad social. Para cumplir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben contar con un proceso para integrar la parte social, ambiental, ético, los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones de negocio y estrategia central en estrecha colaboración con sus grupos de interés (Comisión Europea, 2011).

Según Aguinis (2011), la responsabilidad social empresarial (RSE) son acciones y políticas diseñadas teniendo en cuenta las expectativas de los interesados y en base al triple balance de los derechos económicos, sociales y ambientales.

La responsabilidad social cuando se lleva a cabo los proyectos es particularmente importante considerar. Sin embargo, la acepción de la responsabilidad social es bastante amplia. Por ello, específicamente cuando se refiere a la responsabilidad social como un factor crítico para gestionar a los interesados en los proyectos de construcción debe ser entendido en el ámbito del proyecto, más no como parte de la responsabilidad social empresarial, tanto en la parte legal como en la parte ética.

Por lo tanto, la responsabilidad social se entiende como la obligación o compromiso del equipo del proyecto tanto entre sí como con la comunidad, los cuales pueden ser tanto legal como ético. De acuerdo a Carroll (1979) citados por Yang et al. (2009) y Yang (2010); legal, es la obediencia a las leyes; y ético, son aspectos que no están personificadas en las leyes, pero es esperada por la sociedad que se lleve según las buenas prácticas.

La línea base social o de las personas está basado en estándares internacionales como, por ejemplo, La Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo 105 entre otros; la línea base social incluye las prácticas laborales, trabajo decente, la sociedad y los consumidores, derechos humanos y comportamiento ético (GPM, 2014).

## **17. Gestionar los interesados con responsabilidad ambiental**

Llevar a cabo el proyecto es una decisión que puede tener un impacto positivo o negativo en el medio ambiente. Según GPM (2014) el aspecto ambiental de la

sostenibilidad concierne a los impactos de los portafolios, programas y proyectos sobre los sistemas naturales vivos y no vivos, incluidos la tierra, el aire, el agua y los ecosistemas. Por otro lado, AlWaer et al. (2008); Reed (2008); Prager y Freese (2009) citados por Yang et al. (2009) y Yang (2010) concuerdan que la responsabilidad con el medioambiente incluye aire, flora, fauna, tierra, agua y ruido, cuya finalidad es proteger el medioambiente.

Los estudios de impacto ambiental son exigidos en algunos proyectos de acuerdo a su naturaleza definidos en la Ley N° 27446 (Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental), la evaluación del impacto ambiental (EIA) es llevado a cabo para identificar, prevenir e interpretar los efectos del proyecto sobre el medioambiente. GPM (2014) sugiere, en uno de los principios del Pacto Mundial de la Naciones Unidas, que las empresas deben mantener un enfoque preventivo frente a los desafíos ambientales.

En conclusión, Según Hammond y Booth (2010) hoy en día, la protección del medio ambiente y el futuro sostenible ya no son cosas que sólo preocupan a los medioambientalistas, sino que las personas de todos los países están considerando ahora sus propias huellas de los residuos de recursos energéticos en el medio ambiente. Sin embargo, dicho esto, el medio ambiente es un interesado a menudo pasado por alto en la construcción y las empresas inmobiliarias. La gestión del medio ambiente como una parte interesada del proyecto supone, entre otras cosas, la distribución equitativa de los beneficios y costes asociados a la empresa. Los daños ambientales causados por las actividades de las empresas de construcción y firmas inmobiliarias representan el componente de costos externos a sus actividades. Los motivos de lucro llevan a los directivos de estas empresas a evitar el pago de estos costos. Sólo pagarán el equivalente monetario por los costos que correspondan a sus costos privados directos. Por lo tanto, para fomentar una distribución equitativa de los beneficios y las cargas de las empresas de construcción y de propiedad, debe encontrarse una manera de incluir los costes externos en sus costes privados. El impuesto sobre la contaminación y los subsidios son los instrumentos más eficaces para lograr este fin.

## **18. Gestionar los interesados con responsabilidad económico-financiero.**

Llevar a cabo la responsabilidad social y medio ambiental conlleva inevitablemente a costes que deberán ser considerados, del mismo modo los accionistas esperan un retorno de la inversión en el proyecto de acuerdo al caso de negocio definido previamente para llevar a cabo el proyecto. Según Carroll (1979), la responsabilidad económica es vender a precios razonables los bienes y servicios (Yang et al., 2009; Yang, 2010).

El GPM (2014) considera la rentabilidad económica sobre los proyectos, programas y portafolios y los costos externos al momento de calcular los retornos para la sostenibilidad de los proyectos, programas y portafolios. Por ello es muy importante manejar con responsabilidad económico-financiero los proyectos de construcción. Jawahar y McLaughlin (2001) consideran que es poco probable que se cumplan todas las responsabilidades con todos los grupos de interesados primarios, sin embargo, es probable que cumplan las responsabilidades económicas y no económicas con algunos interesados primarios, pero no con otras, y con el tiempo, cumplir con las responsabilidades relativas a cada uno de los interesados de los diferentes niveles.

## **19. Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto**

Chinyio y Olomolaiye (2010), basado en la literatura existente, indica que, aunque el cambio es imperativo, cuando las personas se enfrentan con él, por lo general resisten. Adicionalmente, encontró que los estudios muestran que casi dos de cada tres iniciativas de cambio en grandes corporaciones tienden a fracasar. Por ello indica que, si un plan de transformación falla, la implementación imperfecta y la resistencia al cambio se identifican generalmente como las razones del fracaso.

El PMI (2013) considera que los interesados pueden tener especial interés en alguna de las etapas del proyecto, y que además nuevos interesados pueden aparecer a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Freeman (1984) dio a conocer la naturaleza cambiante y dinámica de los interesados, él considera que los interesados y su influencia cambian a lo largo del tiempo (Yang et al., 2009; Yang, 2010), adicionalmente, afirma que las alianzas de los interesados pueden

surgir durante el curso del proyecto y su composición podrían cambiar de acuerdo a las circunstancias.

Queda claro que la influencia de los interesados, así como sus relaciones con otros interesados puede cambiar de acuerdo a diversas razones. Por ello, será importante analizar el estado actual para identificar los cambios que van surgiendo a lo largo del proyecto con la finalidad de actualizar las estrategias para gestionar a los interesados.

## **20. Controlar las comunicaciones y el compromiso de los interesados**

El director del proyecto pasa cerca del 90% del tiempo comunicándose con los interesados (PMI, 2013; Mulcahy et al., 2013). Una de las formas de ver si las comunicaciones están funcionando es viendo el compromiso de los interesados con el proyecto de acuerdo a lo planificado. Por otra parte, OGC (2009) postula que será importante medir la efectividad de los compromisos con los interesados.

PMI (2013) y Mulcahy et al. (2013) confirman la importancia de evaluar cómo marchan las comunicaciones con los interesados a fin de verificar que el flujo de la información se esté desarrollando de acuerdo a lo planeado: del modo correcto, a las personas correctas y en el momento correcto.

## **21. Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto**

Obtener la aprobación de los interesados claves acerca del proyecto y los entregables del proyecto significa que se ha gestionado apropiadamente las expectativas de las partes interesadas del proyecto.

Según Manowong y Ogunlana (2010) es posible que el gobierno local siga procedimientos excesivamente burocráticos para las aprobaciones gubernamentales. Por otra parte, los supervisores, cuando los hay, declaran la conformidad de entregables técnicos en representación del cliente.

Es importante obtener la aprobación, de los interesados claves acerca de los entregables que se van generando durante el desarrollo del proyecto y no esperar hasta concluir evitando de esta forma incurrir en gastos no contemplados. Con la aceptación formal del cliente o patrocinador del proyecto

se da por concluido el proyecto, después del cual pasará a la etapa de operaciones para los fines que hayan sido creados.

## **22. Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados**

Según PMI (2013) las bases de datos de las lecciones aprendidas muy importantes ya que aportan conocimiento sobre planes anteriores de la gestión de los interesados y su eficacia, el cual pueden ser utilizadas para planificar la gestión de los interesados en curso. Mulcahy et al. (2013) afirma que la creación de una base de datos de conocimiento corporativo de información histórica y de las lecciones aprendidas es una responsabilidad organizacional el cual puede contribuir a la mejora continua.

Adicionalmente Mulcahy et al. (2013) las lecciones aprendidas son un activo esencial para dirigir un proyecto; se toman en cuenta y se deben crear a lo largo de un proyecto.

### 3.5.2 FCE RELACIONADOS A LA COMPETENCIA CONTEXTUAL

La tabla N°24 muestra la lista final de los factores críticos relacionado a la competencia contextual en la gestión de los interesados de los proyectos de construcción.

Tabla N°24 Lista de los factores críticos contextuales

N°	Factores Críticos del Grupo de Competencias Contextuales	Principales fuentes
1	Estrategia	IPMA (2015); PMI (2013)
2	Gobierno, estructura y procesos	IPMA (2015); PMI (2013)
3	Normas y regulaciones	IPMA (2015); PMI (2013)
4	Política y poder	IPMA (2015), PMI (2013)
5	Cultura y valores	IPMA (2015), PMI (2013)

Fuente: Elaboración propia

#### 1. Estrategia

Los proyectos pueden ayudar a construir los objetivos de la organización cuando estos se encuentran alineados a las estrategias de la organización (PMI, 2013). Las estrategias son entendidas y transformadas en elementos manejables utilizando los proyectos, estos objetivos estratégicos se encuentran alineadas con la visión, la misión y la sostenibilidad de la organización (IPMA, 2015). La gestión de los interesados deberá tener cuidado en estar alineado a la gestión del proyecto, hay una correlación entre la gestión estratégica y la gestión de proyectos.

#### 2. Gobierno, estructura y procesos

“La gobernabilidad del proyecto — la alineación del proyecto con las necesidades u objetivos de los interesados — resulta fundamental para la gestión exitosa de la participación de los interesados y para el logro de los objetivos de la organización. La gobernabilidad del proyecto permite a las organizaciones dirigir los proyectos de manera coherente, maximizar el valor de sus resultados y alinear los mismos con la estrategia del negocio” (PMI, 2013). El gobierno, estructura y procesos de la organización puede comprometer tanto un sistema temporal, como los proyectos; así como un sistema permanente, como los programas, portafolios, sistema administrativo, etc (IPMA, 2015). La gestión

de los interesados deberá considerar la forma de gobierno del proyecto, así como la estructura y procesos de la organización.

### **3. Normas y regulaciones**

Las regulaciones son consideradas por el PMI (2013) como un factor ambiental que puede afectar la gestión de los interesados. Las normas y regulaciones influyen significativamente en la forma como los proyectos son organizados y gestionados factible y exitosamente (IPMA, 2015). La gestión de los interesados deberá considerar las normas y regulaciones aplicables al proyecto ya que es un factor que puede afectar la gestión de los interesados.

### **4. Política y poder**

Según el IPMA (2015), se deberá reconocer y comprender los intereses formales e informales para el uso de la política y el poder con la finalidad de lograr la satisfacción de los principales interesados del proyecto. El PMI (2013) considera que “Las políticas organizacionales son inevitables en los ambientes de proyecto debido a la diversidad de normas, antecedentes y expectativas de las personas implicadas en un proyecto. El uso hábil de la política y el poder ayudan al director del proyecto a tener éxito. Por el contrario, ignorar o evitar la política del proyecto, así como el uso inapropiado del poder, pueden generar dificultades en la dirección de un proyecto”. La gestión de los interesados deberá considerar las políticas de la organización y el poder que ejercen algunos interesados claves del proyecto.

### **5. Cultura y valores**

El PMI (2013) afirma que “Las diferencias culturales pueden ser tanto de naturaleza individual como corporativa, y pueden involucrar a interesados internos y externos. Una manera eficaz de gestionar esta diversidad cultural consiste en conocer a los diferentes miembros del equipo y recurrir a una buena planificación de la comunicación como parte del plan global del proyecto”. La cultura se puede definir como un conjunto de comportamientos dentro de una comunidad y la importancia que los individuos de la comunidad le dan a ello, mientras que los valores se pueden definir como un conjunto de conceptos en el cual los integrantes de la comunidad basan sus acciones (IPMA, 2015). La gestión de los interesados deberá tener especial cuidado con la cultura y valores

tanto de la organización como de los diversos interesados, ya que puede afectar directamente la gestión de las partes interesadas del proyecto.

### 3.5.3 FCE RELACIONADOS A LA COMPETENCIA PERSONAL

La tabla N°25 muestra la lista final de los factores críticos relacionado a la competencia personal en la gestión de los interesados en los proyectos de construcción para ser valorados por los encuestados.

Tabla N°25 Lista de los factores críticos personales

N°	Factores Críticos del Grupo de Competencias Personales	Principales fuentes
1	Comunicación transparente y eficaz	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); APM (2012); HUCMI (2014)
2	Relación y compromiso	IPMA (2015)
3	Liderazgo	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); APM (2012); CMI (2013)
4	Iniciativa	IPMA (2014)
5	Influencia	PMI (2013); APM (2010); CMI (2013)
6	Negociación	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); APM (2012); HUCMI (2014); CMI (2013)
7	Confianza	PMI (2013)
8	Manejo de conflictos, crisis y oportunidades	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); HUCMI (2014); CMI (2013)
9	Trabajo en equipo	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012)
10	Integridad personal y credibilidad.	IPMA (2015); HUCMI (2014)
11	Orientado a resultados, metas y productividad	IPMA (2015); HUCMI (2014)
12	Motivación	PMI (2013); HUCMI (2014)
13	Delegación de responsabilidades	APM (2010)

Fuente: Elaboración propia

## **1. Comunicación transparente y eficaz**

La comunicación como competencia personal se entiende como aquella habilidad blanda que permite el intercambio adecuado de la información, entregado de forma correcta y constante a todas las partes interesadas relevantes del proyecto (IPMA, 2015). De acuerdo a diferentes autores (PMI, 2013; Mulcahy, 2013) el gerente del proyecto invierte aproximadamente el 90% de su tiempo en las comunicándose con los interesados. Además, se considera que la comunicación es una de las mayores y únicas razones del fracaso o éxito de los proyectos (PMI, 2013), la comunicación se da exitosamente cuando la información que se transmite a las partes interesadas es recibida con el mismo significado (APM, 2012). Por ello se considera la importancia de desarrollar las comunicaciones con las partes interesadas eficazmente con transparencia en las comunicaciones, permitiendo trabajar en equipo con un alto desempeño.

## **2. Relación y compromiso**

La relación personal y compromiso permite construir y mantener las relaciones personales y entender que la habilidad para comprometerse es una condición previa para la colaboración, compromiso y finalmente desempeño. (IPMA, 2015).

## **3. Liderazgo**

El liderazgo puede ser entendido de una gran variedad de formas diferentes formas y con todas las amplitudes. Sin embargo, la presente investigación hace énfasis en la capacidad de dirigir el esfuerzo de un grupo de interesados para alcanzar un objetivo común y hacer posible que trabajen como un todo mediante elementos claves como el respeto y la confianza (PMI, 2013) estableciendo una visión y dirección para influenciar y alinear a los interesados con un propósito único y empoderando e inspirando a las personas a alcanzar el éxito (APM, 2012). El liderazgo del director del proyecto no debe limitarse solo al equipo de proyecto, sino debe ser visto como un representante ante las otras partes interesadas del proyecto (IPMA, 2015).

#### **4. Iniciativa**

Es importante comprender que la iniciativa nace de las personas, nadie puede impulsar a alguien a tener iniciativa. Tomar la iniciativa significa tener la tendencia o habilidad para empezar acciones que no han sido solicitadas (...), la principal ventaja de tomar iniciativas es que incrementa la influencia y aumenta la visibilidad del personal de proyecto (IPMA, 2013). Por ejemplo, cuando un proyecto se encuentre paralizado el director de proyecto necesita tomar iniciativas (APM, 2012).

#### **5. Influencia**

Influenciar es la habilidad de afectar el comportamiento y las acciones de los interesados del proyecto (APM, 2012). Influenciar sobre los interesados para la hacer posible que otros cooperen en el logro de las metas, debe ser llevada a cabo pensando en largo plazo para el cual existen algunas pautas como: dirigir con el ejemplo y cumplir fielmente los compromisos; aclarar la forma en que se va a tomar una decisión y utilizando un estilo interpersonal flexible y adaptándolo de acuerdo al público (PMI, 2013).

#### **6. Negociación**

La negociación se entiende como la discusión entre dos o más partes con el objetivo de llegar a un acuerdo (APM, 2012). Permite a los involucrados alcanzar acuerdos con las otras partes usando técnicas de negociación (IPMA, 2015). Haciendo lo posible que las 2 partes se sientan ganadores, en el peor de los casos hacer que la otra parte crea que no ha sacado tanta ventaja (PMI, 2013). En la dinámica del proyecto se necesitará diferentes negociaciones debido a que habrá factores que se presentarán de forma inevitable (HUCMI, 2014). Por ejemplo, en la construcción la negociación se da en medio de muchos problemas y frecuentemente involucra el intercambio de dinero para el desarrollo del servicio, la estimación del alcance y el costo de las modificaciones al contrato y negociar el costo propuesto (PMI, 2016).

## **7. Confianza**

La confianza está asociada a la cooperación, el intercambio de información y la resolución eficaz de los problemas, resulta poco probable o imposible que se establezcan buenas relaciones entre los diversos interesados involucrados en el proyecto si no hay la confianza suficiente (PMI, 2013). En ese sentido el personal deberá generar confianza con los interesados a través de la buena relación y el respeto a los compromisos adquiridos.

## **8. Manejo de conflictos, crisis y oportunidades**

Permite al individuo tomar acciones efectivas cuando una crisis o enfrentamiento se de intereses opuestos o incompatibilidad de personalidades se presenta (IPMA, 2015). Los conflictos pueden ocurrir en cualquier momento, debido a las diferencias entre las actitudes y objetivos entre dos o más partes interesadas (APM, 2012). La habilidad de anticiparse a los conflictos y crisis, y convertirlos en oportunidades influye notablemente en el clima del proyecto, incrementando la probabilidad de éxito, detrás de cada conflicto o crisis siempre hay una oportunidad de aprendizaje y mejora (HUCMI, 2014). En caso el conflicto se gestiona activamente, puede ayudar al equipo a alcanzar una mejor solución (PMI, 2013). Los conflictos que no llegan a resolverse pueden resultar muy caros porque estos incrementan la incertidumbre, daños morales y a largo plazo debilita la armonía del equipo (APM, 2012).

## **9. Trabajo en equipo**

Permite al individuo seleccionar a los miembros correctos, promover una orientación a equipo, gestión efectiva de equipo (IPMA, 2015). Los equipos de proyecto son grupo de personas trabajando en colaboración o cooperando hacia un objetivo en común (APM, 2012). “El desarrollo del espíritu de equipo es el proceso que consiste en ayudar a un grupo de personas, unidas por un mismo objetivo, a trabajar unos con otros, con el líder, los interesados externos y la organización. El resultado de un buen liderazgo y desarrollo del espíritu de equipo es el trabajo en equipo” (PMI, 2013). El director del proyecto es responsable por el continuo desarrollo del espíritu de equipo y de mantener al equipo motivado (APM, 2012), de acuerdo al HCMI (2014) el director del proyecto debe ser inspirador, capaz de transmitir el propósito del proyecto y llevar a las personas a comprometerse con el proyecto.

## **10. Integridad personal y credibilidad**

Permite al individuo hacer decisiones consistentes, tomar acciones consistentes y comportarse consistentemente en los proyectos (IPMA, 2015). De acuerdo al HCMI (2014), debe haber una coherencia entre el discurso y las actitudes del director del proyecto para que se dé la transparencia, encontrando el momento adecuado para comunicar el cambio; la integridad personal y credibilidad se construyen a base de la actuación íntegra y ética, justa y equitativa con las partes interesadas del proyecto.

## **11. Orientado a resultados, metas y productividad**

Permite al personal enfocarse en los resultados acordados y dirigir el proyecto hacia el éxito (IPMA, 2016). Todos los proyectos nacen con un objetivo y a menudo recibe la influencia de las personas, el compromiso del director del proyecto está con los resultados, las metas y productividad; el enfocarse en los resultados, en muchas ocasiones, requerirá que el director del proyecto tome decisiones difíciles como reemplazar o incluso despedir a algún miembro del equipo que a pesar de haberse despegado todos los esfuerzos insiste en resistirse a los objetivos del proyecto HCMI (2014).

## **12. Motivación**

El director del proyecto debe ser capaz de llevar a las personas a encontrar la motivación para comprometerse con el proyecto (HCMI, 2014). Los equipos de proyectos están normalmente constituidos por individuos con diversidad en sus antecedentes, expectativas y en objetivos individuales, su motivación se encontrará normalmente asociado a la satisfacción profesional; trabajo estimulante; sensación de realización, logro y crecimiento; adecuada compensación financiera; entre otras recompensas y reconocimientos (PMI, 2013).

## **13. Delegación de responsabilidades**

La delegación es dar a una persona o grupo la autoridad para desempeñar la responsabilidad y actuar en representación del director del proyecto, el director del proyecto puede delegar la responsabilidad de un paquete de trabajo a un individuo, pudiendo ser líder de equipo del proyecto o un especialista, de

acuerdo a las necesidades (APM, 2012). También, se puede aplicar en otras cadenas de mando.

### 3.6 ESTUDIO PILOTO

Se proporcionó la primera versión de la encuesta comprendida por 4 páginas a dos gerentes de proyectos senior con amplia experiencia en la gestión de proyectos de construcción del tipo edificaciones, cuyos perfiles se muestran en la tabla N°26; con la finalidad de que puedan dar su apreciación acerca del correcto entendimiento de los términos utilizados en la primera versión de la encuesta que se muestra en el Anexo A.1.

Tabla N°26 Encuestados del estudio piloto

Experto N°	Rol en los proyectos	Posición (Cargo)	Experiencia (años)
1	Contratista	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	40
2	Contratista	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	20

Fuente: Elaboración propia

Los principales hallazgos del estudio piloto son:

- Puntos de mejora en cuanto en cuanto a los términos utilizados como por ejemplo recuadro en vez de cuadro.
- Se recomendó quitar los *grados académicos obtenidos* por considerarse según opinión de uno de los encuestados de discriminatorio.
- Los encuestados han tomado entre 15 a 30 minutos. Por ello, para la versión online se vio por conveniente tener una versión más corta de la encuesta donde sólo se incluye datos muy básicos y la propuesta para su evaluación.

Las dos versiones finales (física y virtual) de la encuesta se muestran en el anexo A.2.

## 3.6 ENCUESTA

### 3.6.1 MARCO MUESTRAL

El diseño de la encuesta es un proceso definido por varios pasos, dependiendo si es un diseño probabilístico o no probabilístico, el tamaño de la muestra requerida asociado al tipo de diseño, y el muestreo de la información a ser levantada en campo.

En el hipotético caso que se optara por un muestreo probabilístico, habría demasiadas limitaciones para lograr ello, como la necesidad de contar con toda la base de datos de todos los ejecutivos de proyectos, gerentes de proyectos y encargados de los paquetes de trabajo de los proyectos de construcción del tipo edificaciones del Perú con la finalidad de que todos tengan la misma probabilidad de ser seleccionados de manera aleatoria. Sería todo un reto poder contar con toda la base de datos y así obtener una fracción muestral representativa, sin contar el costo elevado y el tiempo requerido. Por ello, un muestreo probabilístico no es viable para la investigación.

En cambio, un muestreo no probabilístico se adapta mejor a los objetivos de la investigación, que en esta etapa busca recabar datos relacionados a la problemática de la gestión de los interesados y la evaluación inicial de los factores que afectan a la gestión de los interesados. La investigación optó por el muestreo no probabilístico por conveniencia, en el cual se seleccionó a los sujetos de acuerdo a la accesibilidad y proximidad, principalmente por su versatilidad y la menor demanda de recursos. Este tipo de muestreo ha sido utilizado por investigadores a nivel doctoral como Yang (2010) y Molwus (2014). El uso del muestreo no probabilístico por conveniencia es frecuentemente aplicado en las ciencias médicas, en donde se invita a los pacientes o voluntarios que cumplen determinada característica físicas a formar parte de la investigación. En este tipo de investigación es incorrecto hablar del margen de error y el nivel de confianza para ver la precisión de los resultados. Las principales desventajas según Ochoa (2015) son la falta de representatividad, no se pueden realizar afirmaciones estadísticas y en el peor de los casos obtener un sesgo sistémico con respecto al total de la población.

### 3.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

La población de estudio seleccionado para la investigación son los ejecutivos de proyectos, gerentes de proyectos y los líderes de equipo (encargados de los paquetes de trabajo). A los cuales, en la investigación, se le denominará como el personal encargado del proyecto. La población tiene la siguiente característica:

- Que haya llevado a cabo el proyecto o participado de él desde el lado de la empresa contratista.
- Proyectos de construcción del tipo edificaciones en un rango aproximado de 1.2 millones a 10 millones de soles.

Se estudia en estos rangos debido a que la mayor proporción de los proyectos se encuentran en estos montos. Por ejemplo, sólo en sector público se han aprobado la viabilidad de 8458 proyectos en el rango de 1.2 millones de soles a 10 millones de soles que representan el 36.23% de los proyectos y 41.92% en términos de inversión, como se muestra en la tabla N°27, los proyectos mayores a 10 millones de soles representan sólo 3.85% del número de proyectos de inversión en el Perú.

Tabla N°27 PIP declarados viables en el año 2015

Rango (millones de soles)	PIP declarados viables en números y millones de soles (2015)		Participación (%)	
	Número	Millones de soles (S/.)	Números	Soles(S/.)
0 - 0.3	5803	S/.1,055	24.85%	1.36%
0.3 - 1.2	8187	S/.5,355	35.07%	6.88%
1.2 - 6	7123	S/.22,097	30.51%	28.38%
6 - 10	1335	S/.10,540	5.72%	13.54%
10 - más	900	S/.38,803	3.85%	49.84%
Total	23348	S/.77,850	100.00%	100.00%

Fuente: Adaptado de MEF (2016)

Para tener una idea del tamaño de la población. Según los últimos datos a los cuales se puede tener acceso, en el año 2011 se han expedido 42434 licencias de construcción en todo el Perú como se muestra en la tabla N°28. Manejando el porcentaje presentado anteriormente, 36.23%, se podría afirmar que llevó a cabo un aproximado de 15373 proyectos durante el año 2011 dentro del rango de 1.2 millones a 10 millones de soles.

Tabla N°28 Licencias de construcción expedidas en el Perú (2011)

Departamento	Municipalidades Informantes	Licencias para construcción						
		Total	Terminal Terrestre	Construcción de viviendas unifamiliares	Construcción de viviendas multifamiliares	Hoteles	Restaurantes	Otros
<b>Total</b>	<b>1 838</b>	<b>42 434</b>	<b>97</b>	<b>28 580</b>	<b>6 710</b>	<b>662</b>	<b>654</b>	<b>5 731</b>
Amazonas	84	388	-	269	27	20	15	57
Áncash	166	1 360	31	884	127	23	33	262
Apurímac	80	755	-	482	102	23	44	104
Arequipa	109	1 758	-	979	558	53	12	156
Ayacucho	112	841	2	635	68	10	11	115
Cajamarca	127	693	3	448	139	21	31	51
Callao 1/	6	322	-	67	108	-	1	146
Cusco	108	1 348	-	726	302	43	35	242
Huancavelica	95	411	-	358	39	2	-	12
Huánuco	77	406	-	226	84	14	7	75
Ica	43	9 004	1	6 999	866	37	17	1 084
Junín	123	1 844	3	1 157	182	71	37	394
La Libertad	83	2 638	1	1 991	321	16	25	284
Lambayeque	38	1 170	-	968	63	4	4	131
Lima	171	12 557	17	7 352	3 199	140	233	1 616
Loreto	51	614	-	493	40	28	3	50
Madre de Dios	11	168	-	77	21	14	11	45
Moquegua	20	166	-	100	31	2	1	32
Pasco	29	257	1	196	4	4	7	45
Piura	64	1 767	1	1 161	188	28	44	345
Puno	109	1 241	2	1 021	136	11	28	43
San Martín	77	1 721	35	1 332	25	35	20	274
Tacna	27	420	-	280	50	17	2	71
Tumbes	13	156	-	139	9	2	3	3
Ucayali	15	429	-	240	21	44	30	94

Fuente: INEI (2012)

Otra forma de aproximar el tamaño de la población es mediante los datos de los datos de los ingenieros civiles colegiados del Perú, al 31 de noviembre del 2016 ascendió a 45069 profesionales colegiados como se muestra en la tabla N°29. Sin embargo, es difícil señalar con exactitud cuántos de ellos se dedican a la construcción de edificaciones como ejecutivos de proyectos, gerentes de proyectos o encargados de los paquetes de trabajo.

Tabla N°29 Ingenieros a noviembre del 2016

SEDES	CAPITULOS				
	AGRICOLA	AGRONOMICA	CIVIL	ECONOMICA	OTROS
AMAZONAS	20	104	138	4	472
ANCASH-CHIMBOTE	25	144	1206	3	1798
ANCASH-HUARAZ	359	495	874	3	963
APURIMAC	40	451	294	7	807
AREQUIPA	54	1386	2314	135	9058
AYACUCHO	159	1034	831	0	1089
CAJAMARCA	21	959	1870	3	1662
CALLAO	39	77	309	30	1617
CUSCO	18	1703	3028	18	4666
HUANCAVELICA	13	185	267	2	573
HUANUCO	16	636	862	0	723
HUANUCOTINGOMARIA	2	390	31	2	949
ICA	5	1322	1535	6	3064
JUNIN	71	1097	1313	3	6697
LA LIBERTAD	337	1138	3394	9	9587
LAMBA YEQUE	1407	1660	2403	10	4621
LIMA	2285	5293	17947	1060	50116
LORETO	4	580	383	3	1515
MADRE DE DIOS	5	72	64	1	336
MOQUEGUA	34	262	549	171	1062
PASCO	2	199	61	0	1269
PIURA	131	1470	1623	5	5662
PUNO	487	1211	1597	964	3018
SAN MARTINMOYOBA MBA	16	146	115	3	504
SAN MARTINTARA POTO	20	698	731	3	967
TACNA	35	436	1007	425	1969
TUMBES	25	475	149	1	539
UCAYALI	16	455	174	4	700
TOTAL	5646	24078	45069	2875	116003
DISTRIBUCIONPORCENTUAL	2.92%	12.43%	23.27%	1.48%	59.90%

Fuente: Adaptado de Colegio de Ingenieros del Perú (2016)

### 3.6.3 CARACTERÍSTICA DE LA MUESTRA

La muestra seleccionada para el estudio ha sido obtenida mediante una combinación de los métodos no probabilísticos por conveniencia y bola de nieve. Las invitaciones a los ejecutivos de proyectos, gerentes de proyectos y a los encargados de los paquetes de trabajo que hayan participado en proyectos de construcción del tipo edificaciones en el Perú en montos de 1.2 millones a 10 millones de soles aproximadamente desde el lado de la empresa contratista del proyecto. Los profesionales invitados han sido de las empresas constructoras del medio a los cuales se accedió a través de sus perfiles en LinkedIn, datos de conferencias, recomendaciones y profesionales cercanos.

### 3.6.4 ENCUESTA

La encuesta ha sido diseñada para ser tomada de 2 formas:

- Física y
- Online

La encuesta física cuenta con 3 secciones:

- Datos generales
- Problemática
- Propuesta

La encuesta Online cuenta con 2 secciones:

- Datos generales básicos
- Propuesta

La versión final física y online de la encuesta se muestran en el Anexo A.2.

### 3.6.5 ADMINISTRACIÓN DE LA ENCUESTA

En la primera parte los encuestados fueron invitados a responder el cuestionario relacionado a la problemática de la gestión de los interesados en los proyectos de construcción, en la encuesta física, con la finalidad de contrastar los datos con investigaciones anteriores. Luego, los encuestados tanto en el cuestionario físico como en línea, fueron invitados a evaluar su grado de acuerdo o

desacuerdo, en una escala tipo Likert, con relación a los tres tipos de factores que afectan la gestión de los interesados: práctica, contextual y personal.

Las encuestas fueron llevadas a cabo en los meses de setiembre, octubre y noviembre del 2016. Un total de 44 encuestados (ver figura N°15) entre ejecutivos de proyectos, gerentes de proyectos y líderes de equipo accedieron responder a la encuesta.

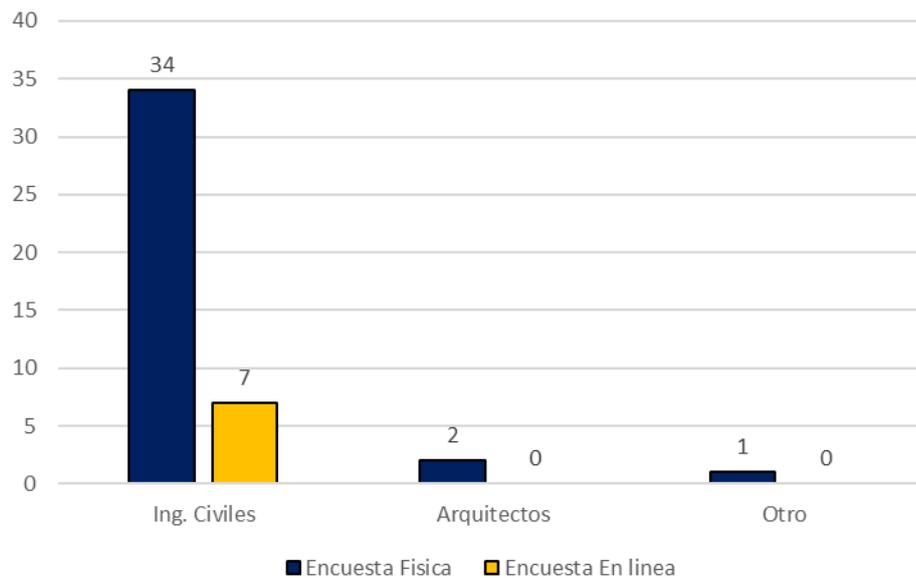


Figura N°15 Resumen de la profesión de los expertos vs tipo de encuesta

Fuente: Elaboración propia

La experiencia de los encuestados oscila entre 2 años a 56 años, con una experiencia acumulada de 489.5 años del grupo y con un promedio es de 11 años de experiencia.

Los encuestados han cumplido o cumplen la función de ejecutivo de proyecto, gerente de proyecto o líder de equipo, la distribución de estos se muestra en la figura N°16.

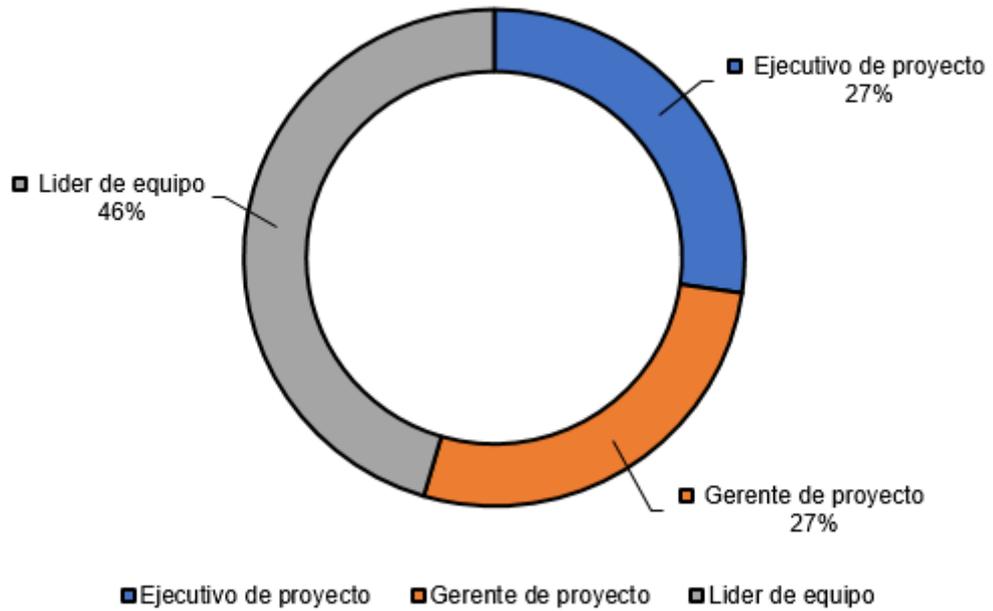


Figura N°16 Rol de los expertos en el Proyecto

Fuente: Elaboración propia

### 3.7 ANÁLISIS DE DATOS Y PRINCIPALES RESULTADOS

#### 3.7.1 ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Se preguntó a los ejecutivos de proyectos, gerentes de proyectos y líderes de equipo a indicar según sus experiencias ¿Cuál es la principal causa de fracaso de los proyectos de construcción en el Perú? 49% indicaron que está directamente ligado a los problemas con y entre los interesados, 35% indicaron que la no utilización o mala utilización de metodologías de trabajo, 8% indicaron como la causa los cambios a nivel estratégico y otro 8% indicó que son otro los motivos (ver figura N°17).

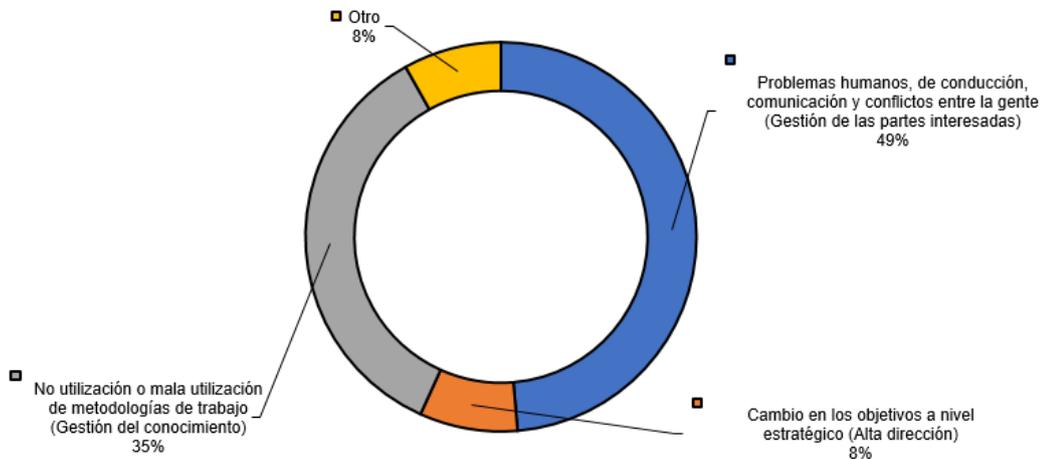


Figura N°17 Causa principal del fracaso de los proyectos de construcción

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, Piorun (2003) indica que el motivo de fracaso de los proyectos se debe en un 21% a los cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico, en un 31% a la no utilización o mala utilización de metodologías de trabajo y en un 48% problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente.

Haciendo una comparativa, los resultados son más que semejantes en cuanto al principal motivo del fracaso de los proyectos de construcción: Problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente, lo cual se encuentra directamente relacionado a la gestión de las partes interesadas.

Por otra parte, un 65% de los encuestados indica que en los proyectos en los que han participado no se gestionaban a los interesados o se gestiona de manera informal, contra el 35% que indica que se de alguna forma se gestionaba a los interesados (ver figura N°18).

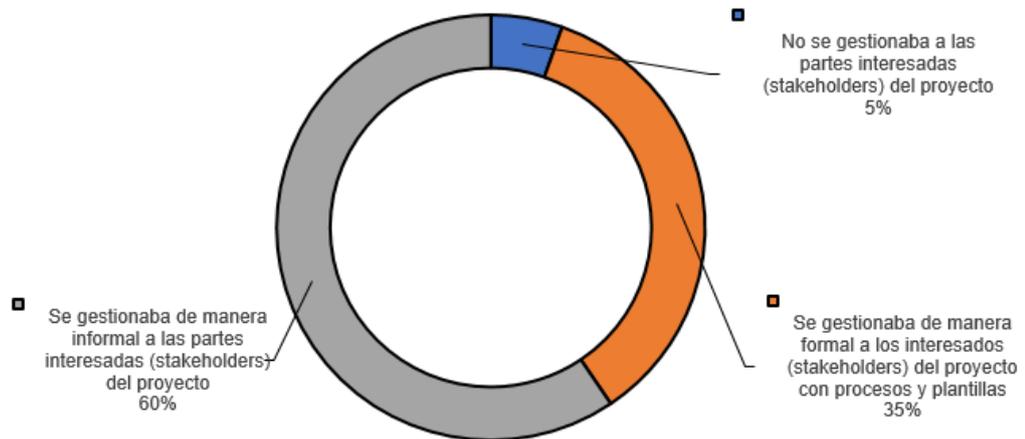


Figura N°18 Estado actual de la gestión de los interesados

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.2 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA

Los datos brutos obtenidos fueron transformados en información mediante el uso de análisis estadístico básico.

#### 3.7.2.1 Ranking de los factores críticos

Un ranking de los factores críticos de éxito para los tres tipos de competencias fue elaborado para ver la importancia relativa de cada uno de los factores evaluados en una escala tipo Likert de 5 niveles, en el cual:

- (1): Completamente en desacuerdo
- (2): En desacuerdo
- (3): Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4): De acuerdo
- (5): Completamente de acuerdo

Este tipo de método ha sido utilizado por varios investigadores como Yang (2010), Yang et al. (2009), Molwus (2014), entre otros. Estos estudios respaldan el método utilizado y reafirma hasta cierto punto la confiabilidad del método utilizado para esta parte de la investigación.

#### Los factores críticos de éxito relacionado a la competencia práctica

El análisis de la respuesta de los encuestados muestra un promedio de 4.11 a 4.55, el cual significa que los 22 factores son considerados como importantes por los encuestados. Con la finalidad de ver si los evaluadores han dado prioridad a los 22 factores en el mismo orden, el coeficiente de concordancia Kendall (W) fue calculado, de acuerdo a Yang (2010), Yang et al. (2009), Molwus (2014) y Yeung et al. (2007), si W es igual a 1, significa que todos los encuestados respondieron idénticamente, pero en caso W es igual 0, significa que todos los encuestados respondieron de forma diferente. El coeficiente de Kendall calculado fue de  $5.5 \times 10^{-6}$ , el cual sugiere que el acuerdo de los encuestados en el ranking de los 22 factores es muy débil,  $p\text{-value}=1.0 > 0.05=\alpha$ , el cual indica que efectivamente no hay un acuerdo en cuanto al ranking de los evaluadores, la

tabla N°30 muestre los resultados de la evaluación junto al ranking de acuerdo al promedio.

Tabla N°30 Ranking de los FCE relacionado a la competencia práctica

N°	Factores críticos de éxito de la competencia práctica	Promedio	Ranking
1	Formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto	4.50	2
2	Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente	4.45	4
3	Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas	4.34	11
4	Determinar las necesidades y requisitos de los interesados	4.36	8
5	Entender las áreas de interés de las partes interesadas (stakeholders) del proyecto	4.36	9
6	Evaluar los atributos (influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad) de los interesados	4.11	22
7	Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto	4.27	17
8	Evaluar el comportamiento de las partes interesadas del proyecto	4.16	21
9	Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados	4.39	7
10	Pronosticar las reacciones de los interesados para la implementación de las estrategias	4.23	20
11	Planificar las comunicaciones con los interesados	4.45	5
12	Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados	4.25	18
13	Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados	4.32	15
14	Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados	4.34	12
15	Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados dentro de los límites del proyecto	4.36	10
16	Gestionar los interesados con responsabilidad social (legal y ético)	4.34	13
17	Gestionar los interesados con responsabilidad ambiental	4.25	19
18	Gestionar los interesados con responsabilidad económico-financiero	4.45	6
19	Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto	4.34	14
20	Controlar las comunicaciones y el compromiso de los interesados	4.30	16
21	Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto	4.50	3
22	Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados	4.55	1

Nota: Número=44. Coeficiente de concordancia Kendall (W)= $5.5 \times 10^{-6}$ , nivel de significancia 1.0

Fuente: Elaboración propia

### Los factores críticos de éxito relacionado a la competencia contextual

El análisis de la respuesta de los encuestados muestra un promedio de 4.41 a 4.59, el cual significa que los 5 factores son considerados muy importantes por los encuestados. Con la finalidad de ver si los evaluadores han dado prioridad a los 5 factores en el mismo orden, el coeficiente de concordancia Kendall (W) fue calculado, de acuerdo a Yang (2010), Yang et al. (2009), Molwus (2014) y Yeung et al. (2007), si W es igual a 1, significa que todos los encuestados respondieron idénticamente, pero en caso W es igual 0, significa que todos los encuestados respondieron de forma diferente. El coeficiente de Kendall calculado fue de  $9.1 \times 10^{-5}$ , el cual sugiere que el acuerdo de los encuestados en el ranking de los 22 factores es muy débil,  $p\text{-value}=1.0 > 0.05=\alpha$ , el cual indica que efectivamente no hay un acuerdo en cuanto al ranking de los evaluadores, la tabla N°31 muestre los resultados de la evaluación junto al ranking de acuerdo al promedio.

Tabla N°31 Ranking de los FCE relacionado a la competencia contextual

N°	Factores críticos de éxito de la competencia contextual	Promedio	Ranking
1	Estrategia	4.59	1
2	Gobierno, estructura y procesos	4.41	5
3	Normas y regulaciones	4.59	2
4	Política y poder	4.52	4
5	Cultura y valores	4.55	3

Nota: Número=44. Coeficiente de concordancia Kendall (W)= $9.1 \times 10^{-5}$ , nivel de significancia 1.0

Fuente: Elaboración propia

### Los factores críticos de éxito relacionado a la competencia personal

El análisis de la respuesta de los encuestados muestra un promedio de 4.39 a 4.73, el cual significa que los 13 factores son considerados muy importantes por los encuestados. Con la finalidad de ver si los evaluadores han dado prioridad a los 13 factores en el mismo orden, el coeficiente de concordancia Kendall (W) fue calculado, de acuerdo a Yang (2010), Yang et al. (2009), Molwus (2014) y Yeung et al. (2007), si W es igual a 1, significa que todos los encuestados respondieron idénticamente, pero en caso W es igual 0, significa que todos los encuestados respondieron de forma diferente. El coeficiente de Kendall calculado fue de  $1.4 \times 10^{-5}$ , el cual sugiere que el acuerdo de los encuestados en el ranking de los 22 factores es muy débil,  $p\text{-value}=1.0 > 0.05=\alpha$ , el cual indica que efectivamente no hay un acuerdo en cuanto al ranking de los evaluadores, pero si en la importancia de estos factores, la tabla N°32 muestre los resultados de la evaluación junto al ranking de acuerdo al promedio.

Tabla N°32 Ranking de los FCE relacionado a la competencia personal

N°	Factores críticos de éxito de la competencia personal	Promedio	Ranking
1	Comunicación transparente y eficaz	4.59	6
2	Relación y compromiso	4.43	10
3	Liderazgo	4.66	3
4	Iniciativa	4.41	11
5	Influencia	4.39	13
6	Negociación	4.68	2
7	Confianza	4.59	7
8	Manejo de conflictos, crisis y oportunidades	4.73	1
9	Trabajo en equipo	4.64	4
10	Integridad personal y credibilidad.	4.61	5
11	Orientado a resultados, metas y productividad	4.57	8
12	Motivación	4.57	9
13	Delegación de responsabilidades	4.41	12

Nota: Número=44. Coeficiente de concordancia Kendall (W)= $1.4 \times 10^{-5}$ , nivel de significancia 1.0

Fuente: Elaboración propia

### 3.7.3 PRINCIPALES RESULTADOS

Los resultados de la investigación indican que:

- En los factores críticos de éxito relacionado a la competencia práctica. *Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados* (4.55) aparece primero en el ranking. En segundo lugar: *formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto* (4.50). En tercer lugar: *obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto* (4.50). En cuarto lugar: *Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente* (4.45). Lo cual indica que los encuestados consideran necesario el uso de métodos y procesos para obtener las lecciones aprendidas, formular un enunciado claro de la misión y los objetivos del proyecto, obtener la aprobación y aceptación formal del cierre del proyecto, y la identificación oportuna y adecuada de los interesados para gestionar a los interesados para tener éxito en la gestión de los interesados de los proyectos de construcción del tipo edificaciones en el Perú. Además, se aprecia que todos los factores relacionados a la competencia práctica superan el valor de 4, por ello todos estos factores son considerados críticos (claves) para el éxito en la gestión de los interesados.
- En los factores críticos de éxito relacionado a la competencia contextuales. *Estrategia* (4.59) aparece primero en el ranking, en segundo lugar: *normas y regulaciones* (4.59), lo cual indica que los evaluadores consideran importante la capacidad del personal del proyecto para comprender e internalizar las estrategias corporativas y estar atento a las normas y regulaciones aplicables al proyecto para tener éxito en la gestión de los interesados de los proyectos de construcción del tipo edificaciones en el Perú. Además, se aprecia que todos los factores relacionados a la competencia contextual superan el valor de 4, por ello todos estos factores son considerados críticos (claves) para comprender el contexto interno y externo de la gestión de los interesados del proyecto.
- En los factores críticos de éxito relacionado a la competencia personal. *Manejo de conflictos, crisis y oportunidades* (4.73) aparece primero en el

ranking, en segundo lugar, *Negociación* (4.68), lo cual indica que los evaluadores consideran importante la capacidad del personal del proyecto para manejar los conflictos, crisis y oportunidades, así como su capacidad para negociar son críticos para tener éxito en la gestión de los interesados de los proyectos de construcción del tipo edificaciones en el Perú. Además, se aprecia que todos los factores relacionados a la competencia personal superan el valor de 4, por ello todos estos factores son considerados críticos (claves) para interactuar satisfactoriamente con los interesados del proyecto.

## CAPÍTULO IV: MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

### 4.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo II se ha presentado los diversos enfoques para gestionar a las partes interesadas en los proyectos de edificaciones que dan sustento a la propuesta. En el capítulo III se ha desarrollado la identificación de los factores que afectan a la gestión de los interesados en los proyectos de construcción del tipo edificaciones en el Perú relacionado a los tres tipos de competencias: práctica, contextual y personal. El capítulo IV describe el modelo integral basado en competencias, que el director del proyecto y en general el personal responsable de llevar a cabo la gestión de los interesados deberá desarrollar para gestionar adecuadamente a las partes interesadas del proyecto y con ello incrementar la probabilidad de tener éxito en el proyecto.

### 4.2 BREVE REVISIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En general, el enfoque basado en competencia del IPMA (2015) e Indecopi (2014), ayuda a tener una visión más completa para proponer un modelo integral de gestión de los interesados. Dentro de los enfoques de gestión de proyectos se ha logrado identificar tres grupos de competencias, que el personal que participa en la gestión del proyecto requiere para gestionar adecuadamente el proyecto: práctica, contextual y personal. De la misma forma en la gestión de los interesados cobra relevancia la necesidad de estos tres tipos de competencias para gestionar adecuadamente a los interesados en los proyectos de edificaciones en el Perú, las referencias se muestran en la tabla N°33.

Tabla N°33 Antecedentes de las competencias

N°	Competencias requeridas en la gestión de los interesados	Principal Fuente
1	Competencia practica	IPMA (2015), PMI (2013), APM (2012), OGC/Axelos (2009), Indecopi (2014)
2	Competencia contextual	IPMA (2015), *PMI (2013), *Indecopi (2014)
3	Competencia personal	IPMA (2015), *PMI (2013), *APM (2012), *Indecopi (2014)

(\*): Abordado de forma indirecta

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, los resultados de la encuesta muestran puntajes promedios en el orden de 4 a 5, en una escala bivalente de 1 a 5, para los tres tipos de competencias (ver capítulo III); lo cual respalda la necesidad de un enfoque integral que contemple los tres tipos de competencias para gestionar a los interesados de los proyectos de construcción en el Perú de manera apropiada.

### **4.3 PROPUESTA DE MODELO DE JERARQUÍA DE COMPETENCIAS**

La RAE (2014c) define a un *modelo* como un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo”, en otra de sus acepciones lo define como “representación en pequeño de alguna cosa”.

Según el IPMA (2015) el personal encargado de gestionar los proyectos requiere de tres tipos de competencias: práctica, de perspectiva y personal. Indecopi (2014) en la NTP-ISO 21500:2012 propone que son necesarias las competencias: técnica, contextual y de comportamiento. Sin embargo, ambos hacen referencia a las mismas competencias con diferentes términos. Para los propósitos de la investigación los tres tipos de competencias han sido nombrados como: competencia práctica, competencia contextual y competencia personal.

En analogía con los enfoques IPMA (2015) e Indecopi (2014) (NTP-ISO 21500:2012), se deduce que es válido proponer un modelo que contemple los tres tipos de competencia para gestionar a los interesados, el cual no solo se basa en el análisis deductivo, sino también se encuentra respaldado por el análisis de la información obtenida como resultados de las encuestas a los expertos (ver capítulo III).

Por otro lado, Maslow (1943) defiende que a medida que se van satisfaciendo las necesidades más básicas los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. En la misma línea, se propone que el director del proyecto y su equipo concentre su atención y esfuerzo en las competencias más elevadas solo una vez que las competencias más básicas hayan sido plenamente satisfechas.

En concreto, se propone un modelo de gestión de los interesados basado en competencias y priorizadas de acuerdo la propuesta de jerarquía de las competencias en donde para gestionar a las partes interesadas del proyecto primero se debe conocer cómo se gestiona a los interesados (competencia práctica), luego se deberá entender el contexto interno y externo que afecta a la gestión de los interesados (competencia contextual), y finalmente se deberá poner atención en las habilidades personales e interpersonales para interactuar satisfactoriamente con las partes interesadas del proyecto (competencia personal), como se muestra en la figura N°19.

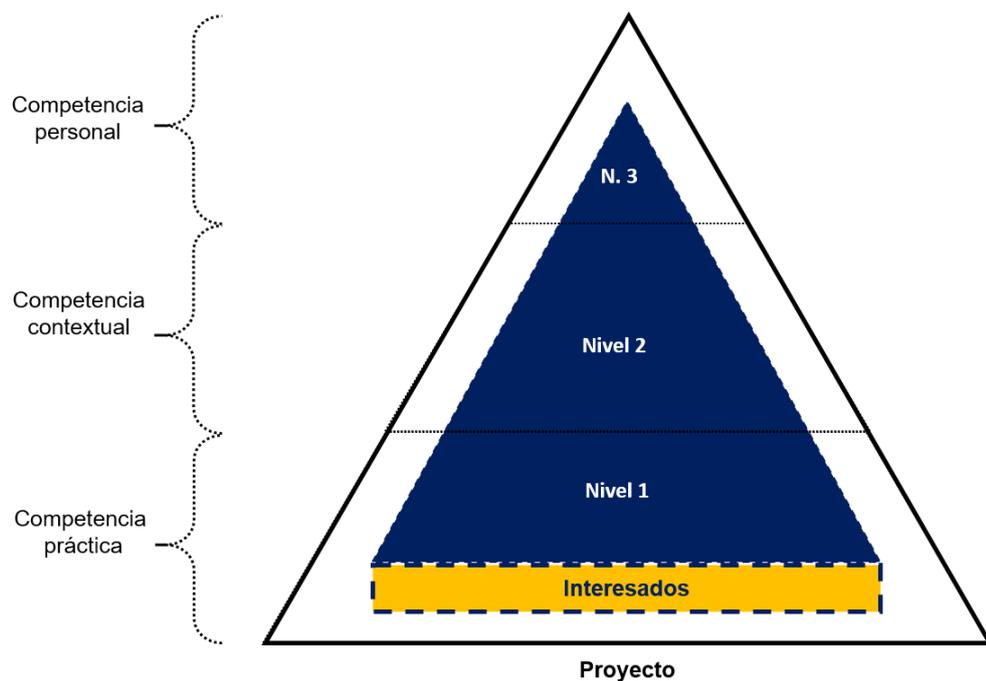


Figura N°19 Modelo de jerarquía de competencias

Fuente: Elaboración propia

Los niveles asociados al modelo de jerarquía de competencias para gestionar a los interesados son:

- Nivel 1, competencia práctica;
- Nivel 2, competencia contextual; y
- Nivel 3, competencia personal.

Estas competencias cumplen un propósito claramente definidos para una gestión adecuada de los interesados. La figura N°20 representa esquemáticamente el

flujo operativo de las competencias para gestionar a las partes interesadas del proyecto.

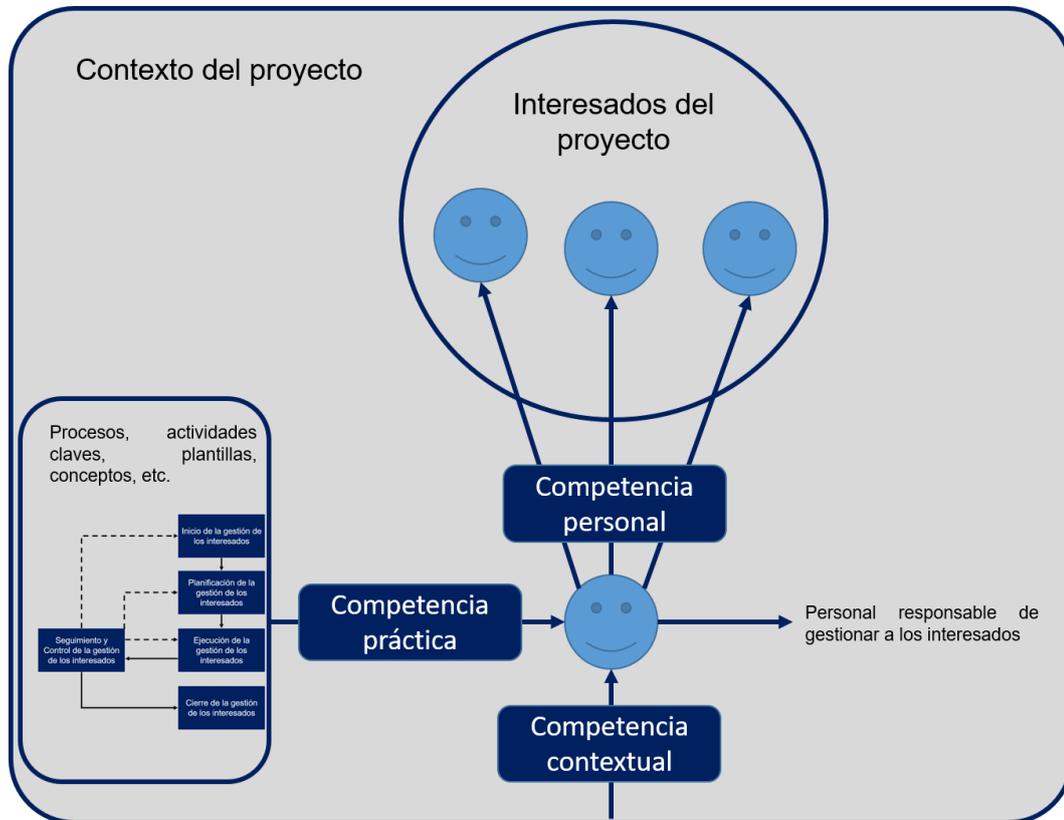


Figura N°20 Flujo operativo del modelo

Fuente: Elaboración propia

Con los tres grupos de competencias planteadas, el personal encargado de llevar a cabo la gestión de los interesados tendrá mayor probabilidad de éxito en la gestión de los interesados, y con ello concluir satisfactoriamente el proyecto cumpliendo las principales expectativas de las partes interesadas del proyecto. Los grupos de competencias se describen a continuación:

### 4.3.1 COMPETENCIA PRÁCTICA

La competencia práctica, en la gestión de los interesados, es aquella competencia básica o esencial que se ubican en la base del modelo de jerarquía de competencias, como se muestra en la figura N°21.

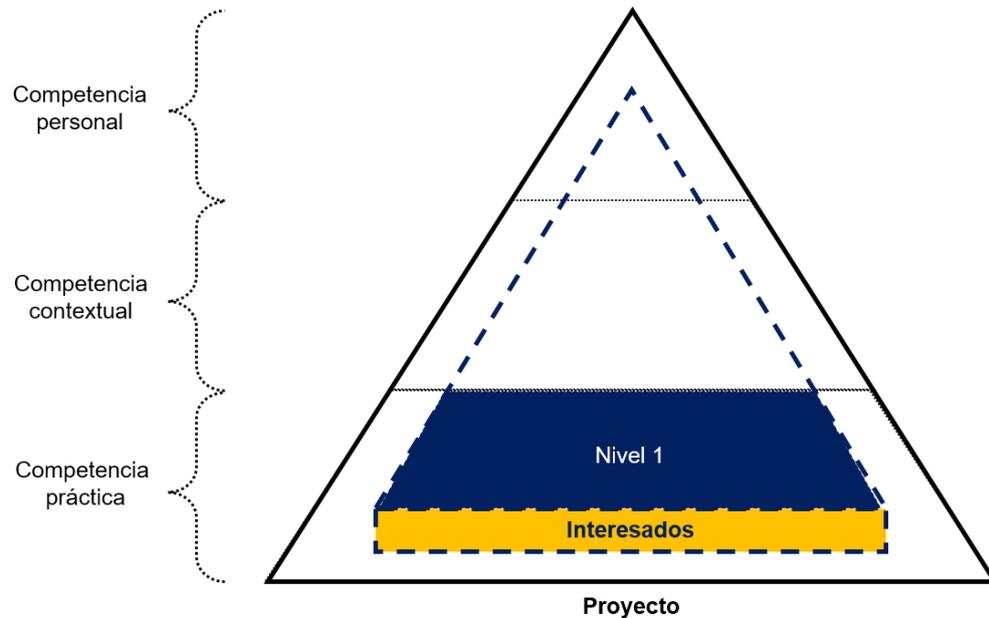


Figura N°21 Jerarquía de las competencia práctica o técnica

Fuente: Elaboración propia

Se propone que el personal encargado de llevar a cabo la gestión de los interesados, no solo el director del proyecto, primero conozca cómo se lleva a cabo la gestión de los interesados, para ello se debe considerar la terminología utilizada en la gestión de los interesados, conceptos, actividades claves, procesos (entradas, herramientas y técnicas y salidas) que son utilizadas según las buenas prácticas en la gestión de los interesados en los proyectos de construcción.

### 4.3.2 COMPETENCIA CONTEXTUAL

La competencia contextual, en la gestión de los interesados, es aquella competencia que se ubican en el nivel intermedio de la jerarquía de competencias, como se muestra en la figura N°22.

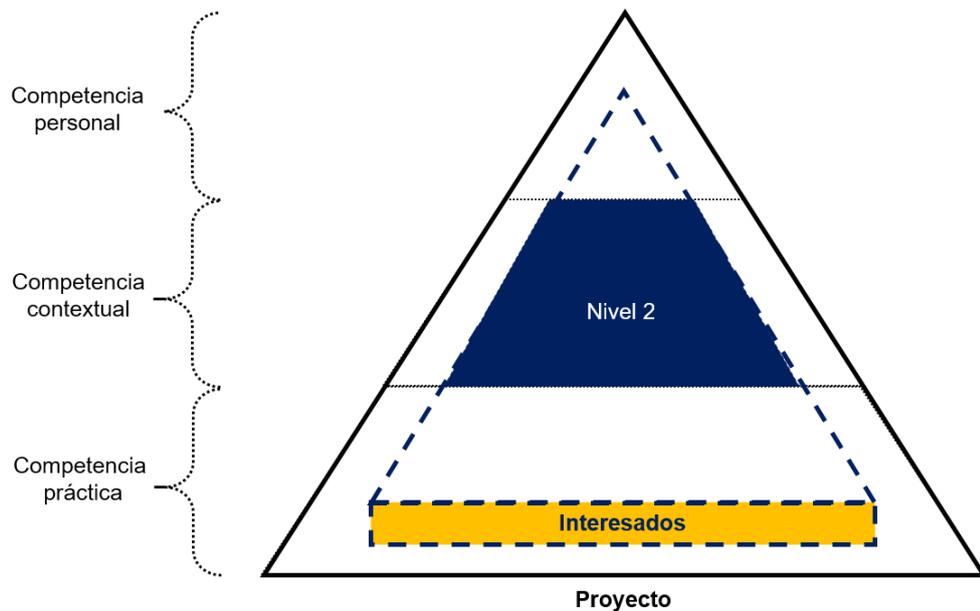


Figura N°22 Jerarquía de la competencia contextual o de perspectiva

Fuente: Elaboración propia

Se propone que el personal encargado de llevar a cabo la gestión de los interesados comprenda el contexto interno y externo complejo del proyecto de construcción que afecta a la gestión de los interesados, para ello se debe considerar la terminología utilizada, conceptos, elementos de la competencia (factores críticos relacionadas a la competencia) e indicadores claves de cada elemento.

### 4.3.3 COMPETENCIA PERSONAL

La competencia personal, en la gestión de los interesados, es aquella competencia de más alto nivel en la jerarquía de competencias, como se muestra en la figura N°23.

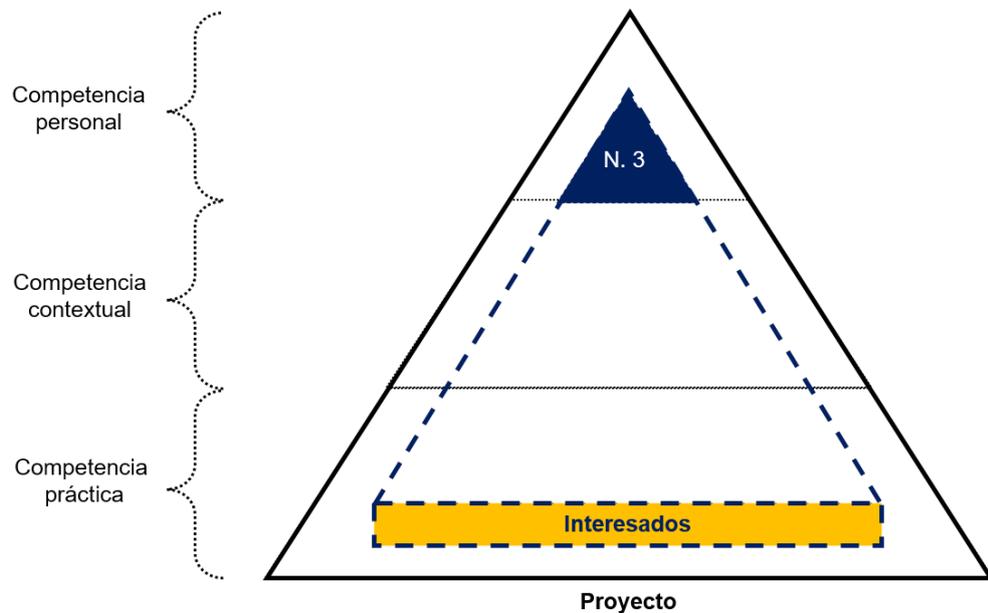


Figura N°23 Jerarquía de la competencia personal o de comportamiento

Fuente: Elaboración propia

Se propone que el personal encargado de llevar a cabo la gestión de los interesados cuente con las habilidades personales e interpersonales que le permita interactuar satisfactoriamente con los diversos interesados de los proyectos de construcción, para ellos se deberá considerar la terminología utilizada, conceptos, elementos de la competencia (factores críticos relacionadas a la competencia) e indicadores claves de cada elemento.

## CAPÍTULO V: PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

### 5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe la metodología propuesta basada en competencias, fundamentada con la revisión crítica de la literatura, las entrevistas, las encuestas y alineada con el modelo propuesto, en el cual los grupos de competencias son cubiertas progresivamente de acuerdo a la jerarquía de competencias que director del proyecto y su equipo requiere para gestionar a los interesados. A partir de los resultados de la encuesta se puede afirmar que los directores de proyectos y su equipo en las empresas contratistas de los proyectos de construcción del tipo edificaciones del Perú requieren de una metodología adecuada que abarque de forma integral la gestión de los interesados.

### 5.2 BREVE REVISIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La tabla N°34 muestra los antecedentes principales de los elementos de la competencia práctica, que se propone, analizados en el capítulo III.

Tabla N°34 Antecedentes de la competencia práctica

N°	Factores Críticos del Grupo de las Competencias Prácticas	Principales fuentes
1	Formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
2	Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); OGC (2009); Indecopi (2014); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Mulcahy et al. (2013); CMI (2013); HUCMI (2014); Pérez (2015)
3	Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas	Mulcahy et al. (2013); Yang (2010); Yang et al. (2009)
4	Determinar las necesidades y requisitos de los interesados	PMI (2013); Mulcahy et al. (2013)
5	Entender las áreas de interés de las partes interesadas (stakeholders) del proyecto	PMI (2013); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)

N°	Factores Críticos del Grupo de las Competencias Prácticas	Principales fuentes
6	Evaluar los atributos (influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad) de los interesados	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); OGC (2009); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Pérez (2015)
7	Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
8	Evaluar el comportamiento de las partes interesadas del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
9	Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); OGC (2009); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Mulcahy et al. (2014); CMI (2013)
10	Pronosticar las reacciones de los interesados para la implementación de las estrategias	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
11	Planificar las comunicaciones con los interesados	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); Mulcahy et al. (2013)
12	Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados	Mulcahy et al. (2013); Molwus (2014); IPMA (2015)
13	Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
14	Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Mulcahy et al. (2013)
15	Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados dentro de los límites del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
16	Gestionar los interesados con responsabilidad social (legal y ético)	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
17	Gestionar los interesados con responsabilidad ambiental	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
18	Gestionar los interesados con responsabilidad económico-financiero	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
19	Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009)

N°	Factores Críticos del Grupo de las Competencias Prácticas	Principales fuentes
20	Controlar las comunicaciones y el compromiso de los interesados	Mulcahy et al. (2013)
21	Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto	PMI (2013)
22	Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados	PMI (2013)

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°35 muestra los antecedentes principales de los elementos de la competencia contextual, que se propone, analizados en el capítulo III.

Tabla N°35 Antecedentes de la competencia contextual

N°	Factores Críticos del Grupo de Competencias Contextuales	Principales fuentes
1	Estrategia	IPMA (2015); PMI (2013)
2	Gobierno, estructura y procesos	IPMA (2015); PMI (2013)
3	Normas y regulaciones	IPMA (2015); PMI (2013)
4	Política y poder	IPMA (2015), PMI (2013)
5	Cultura y valores	IPMA (2015), PMI (2013)

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°36 muestra los antecedentes principales de los elementos de la competencia personal, que se propone, analizados en el capítulo III.

Tabla N°36 Lista de los factores críticos personales

N°	Factores Críticos del Grupo de Competencias Personales	Principal fuente
1	Comunicación transparente y eficaz	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); APM (2012); HUCMI (2014)
2	Relación y compromiso	IPMA (2015)
3	Liderazgo	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); APM (2012); CMI (2013)
4	Iniciativa	IPMA (2014)
5	Influencia	PMI (2013); APM (2010); CMI (2013)
6	Negociación	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); APM (2012); HUCMI (2014); CMI (2013)
7	Confianza	PMI (2013)
8	Manejo de conflictos, crisis y oportunidades	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); HUCMI (2014); CMI (2013)
9	Trabajo en equipo	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012)
10	Integridad personal y credibilidad.	IPMA (2015); HUCMI (2014)
11	Orientado a resultados, metas y productividad	IPMA (2015); HUCMI (2014)
12	Motivación	PMI (2013); HUCMI (2014)
13	Delegación de responsabilidades	APM (2010)

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 RELACIÓN DE LOS INTERESADOS EN LA CONSTRUCCIÓN

Comprender los roles y definir las responsabilidades para gestionar a los interesados son muy importantes para tener éxito en la gestión de los interesados; es conveniente que el propietario y el contratista se pongan de acuerdo qué interesados serán manejados directamente por el cliente y cuales por el contratista. La extensión para la construcción del PMI (2016) afirma que un contratista generalmente ejecuta proyectos para un propietario, con la ayuda de los proyectistas (arquitectos, ingenieros, consultores técnicos, etc) como intermediarios. Este grupo constituye a lo que se le conoce como los interesados primarios. Ellos proveen recursos al proyecto para formar el equipo del proyecto, el cual es otro interesado primario. Tanto el propietario como el contratista atraen a otros interesados hacia el proyecto, la figura N°24 muestra quién atrae a los diferentes interesados al proyecto.

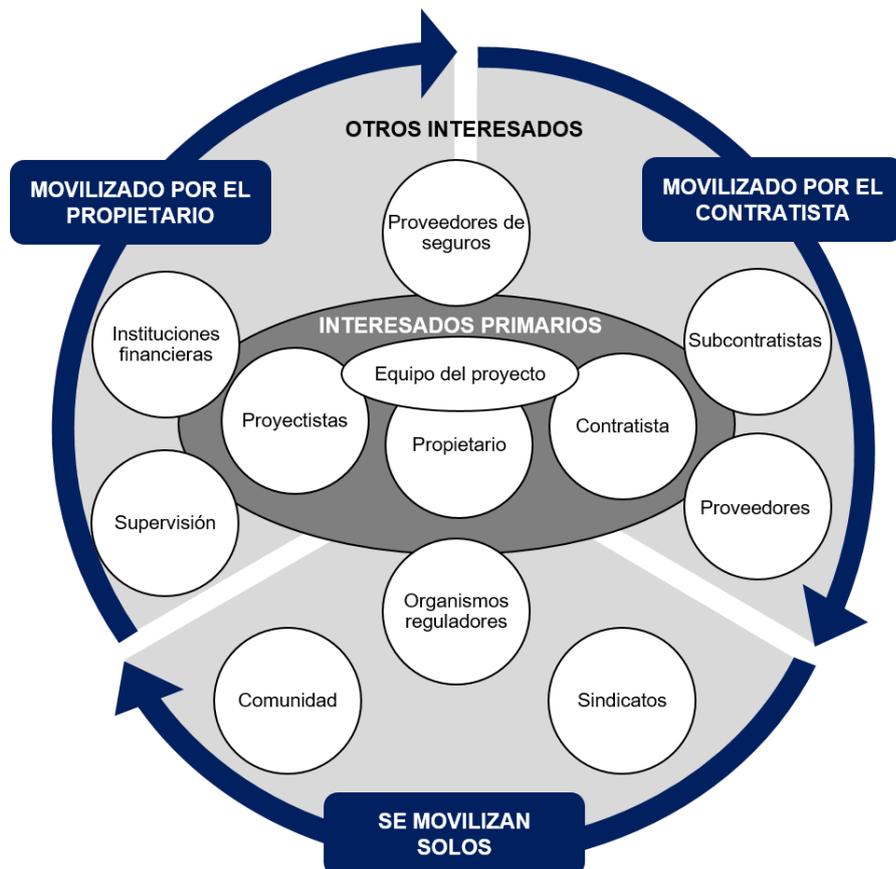


Figura N°24 Relación de las partes interesadas en la construcción

Fuente: Adaptado de PMI (2016)

### 5.3.1 EI CONTRATISTA

Usualmente el contratista moviliza los siguientes interesados, pero no limitado únicamente a ellos:

- Subcontratista,
- Proveedores,
- Compañías aseguradoras, y
- Abogados y asesores legales externos.

Estos interesados, según PMI (2016), pasan a ser los interesados agregados al proyecto por el contratista. Ellos pueden sumarse durante una parte específica del ciclo de vida del proyecto.

Por otro lado, una empresa contratista puede realizar la totalidad de un proyecto o fases de un proyecto. Es común que una empresa contratistas se encargue de un proyecto desde etapa de organización y planificación hasta cierre del proyecto, en el caso de que un contratista desarrolle un proyecto público correspondería a la fase de ejecución, según el ciclo de inversión del nuevo sistema de inversión *Invierte Perú*.

### 5.3.2 EI PROPIETARIO

Usualmente el propietario moviliza los siguientes interesados, pero no limitado únicamente a ellos:

- Instituciones financieras,
- Proyectistas,
- Agencia de gerencia de la construcción,
- Supervisores,
- Licenciadores de tecnología y procesos de ingeniería
- Compañías aseguradoras, y
- Organizaciones administrativas y reguladoras.

Estos interesados, según PMI (2016), pasan a ser los interesados agregados al proyecto por el propietario. Ellos pueden sumarse durante una parte específica del ciclo de vida del proyecto.

### 5.3.3 OTROS

Otros interesados se movilizan por su propio interés en el proyecto, entre los cuales se pueden distinguir: la comunidad, sindicatos y organismos reguladores, pero no se limitados únicamente a ellos.

## 5.4 PROPUESTA DE METODOLOGÍA BASADA EN COMPETENCIAS

La RAE (2014) define a una *metodología* como la “ciencia del método” y al método como el “modo de decir o hacer con orden”, en otra de sus acepciones define a la *metodología* como un “conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal”.

En la presente investigación la *metodología* deberá ser entendida como el modo de gestionar las partes interesadas en los proyectos de construcción de manera estructurada y formal, ordenada según la jerarquía de los grupos de competencias, expuestos en el modelo.

La estructura general de la metodología que se propone está compuesta de tres competencias centrales:

- Competencia práctica,
- Competencia contextual, y
- Competencia personal.

Para el desarrollo de esta propuesta metodológica se utilizó una parte de: *IPMA Individual Competence Baseline (ICB4)*, *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK quinta edición)*, *APM Body of Knowledge (sexta edición)*; *Managing Successful Projects with PRINCE2, quinta edición*; la investigación de *Yang (2010)*; entre otros. Estos enfoques y el estudio de los factores críticos de éxito del capítulo III facilitan un bosquejo inicial, que ordenados según los grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre) pueden ser estructurados y ordenados como se muestra en la figura N°25.

INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO Y CONTROL	CIERRE
<b>COMPETENCIA PRÁCTICA</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto.</li> <li>2. Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente.</li> <li>3. Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas.</li> <li>4. Determinar las necesidades y requisitos de los interesados.</li> <li>5. Entender las áreas de interés de las partes interesadas (stakeholders) del proyecto.</li> <li>6. Evaluar los atributos (influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad) de los interesados.</li> <li>7. Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto.</li> <li>8. Evaluar el comportamiento de las partes interesadas del proyecto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados.</li> <li>2. Pronosticar las reacciones de los interesados para la implementación de las estrategias.</li> <li>3. Planificar las comunicaciones con los interesados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados.</li> <li>2. Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados.</li> <li>3. Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados.</li> <li>4. Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados dentro de los límites del proyecto.</li> <li>5. Gestionar los interesados con responsabilidad social (legal y ético).</li> <li>6. Gestionar los interesados con responsabilidad ambiental.</li> <li>7. Gestionar los interesados con responsabilidad económico-financiero.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto.</li> <li>2. Controlar las comunicaciones y el compromiso de los interesados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto.</li> <li>2. Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados.</li> </ol>
<b>COMPETENCIA CONTEXTUAL</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia</li> <li>2. Gobierno, estructura y procesos</li> <li>3. Normas y regulaciones</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Política y poder</li> <li>5. Cultura y valores</li> </ol>		
<b>COMPETENCIA PERSONAL</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación transparente y eficaz</li> <li>2. Relación y compromiso</li> <li>3. Liderazgo</li> <li>4. Iniciativa</li> <li>5. Influencia</li> <li>6. Negociación</li> <li>7. Confianza</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Manejo de conflictos, crisis y oportunidades.</li> <li>9. Trabajo en equipo.</li> <li>10. Integridad personal y credibilidad.</li> <li>11. Orientado a resultados, metas y productividad.</li> <li>12. Motivación</li> <li>13. Delegación de responsabilidades.</li> </ol>		

Figura N°25 Estructura de la metodología según los grupos de procesos

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.1 COMPETENCIA PRÁCTICA PARA GESTIONAR A LOS INTERESADOS

La propuesta para la competencia práctica incluye: procesos (entradas, herramientas y técnicas, y salidas), actividades claves, la terminología utilizada en la gestión de los interesados, conceptos y plantillas.

Las actividades claves (elementos de la competencia), que son necesarios para llevar a cabo la gestión de los interesados de manera estructurada y formal, se han agrupado en cinco procesos y se muestran a continuación:

1. Proceso de inicio de la gestión de los interesados
2. Proceso de planificación de la gestión de los interesados
3. Proceso de ejecución de la gestión de los interesados
4. Proceso de seguimiento y control de la gestión de los interesados
5. Proceso de cierre de la gestión de los interesados

Los cinco procesos interactúan entre ellos generando un flujo de información, el flujo puede ser unilateral o bidireccional. Las flechas continuas representan un flujo ideal y flechas discontinuas representan los flujos adicionales reales entre los procesos, la figura N°26 muestra los flujos de los procesos.

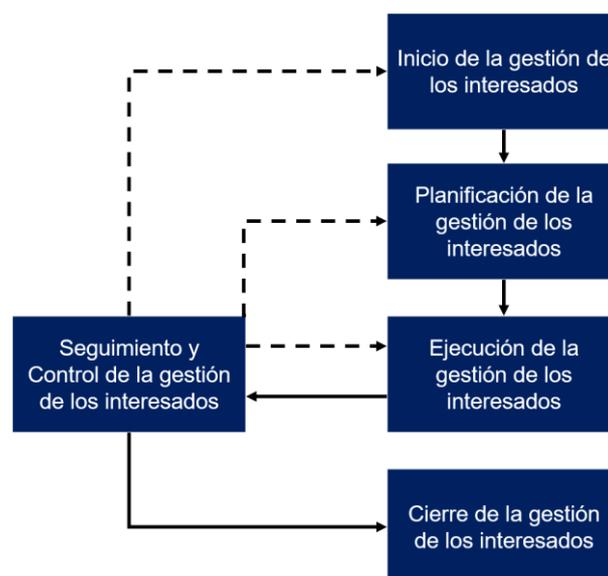


Figura N°26 Flujo de procesos para gestionar a los interesados

Fuente: Elaboración propia

Los procesos propuestos requieren de entradas que mediante el uso de herramientas y técnicas se transforman en salidas del proceso, para que el proceso de transformación sea exitoso se deberá llevar a cabo teniendo en cuenta las actividades claves (elementos de la competencia práctica) que aseguran una gestión adecuada de los interesados.

Para efectos de la metodología se hace énfasis en las actividades claves, entradas, procesos (herramientas y técnicas, y salidas), plantillas. Sin embargo, esto no significa que no se produzca otros flujos relacionados al proceso como son:

- Transporte,
- Espera,
- Inspección, y
- Trabajos rehechos.

En consecuencia, una visión completa según el Lean Construction Institute debería considerar estos flujos (ver figura N°27); con la finalidad de maximizar el valor para el cliente (propietario) minimizando las pérdidas.

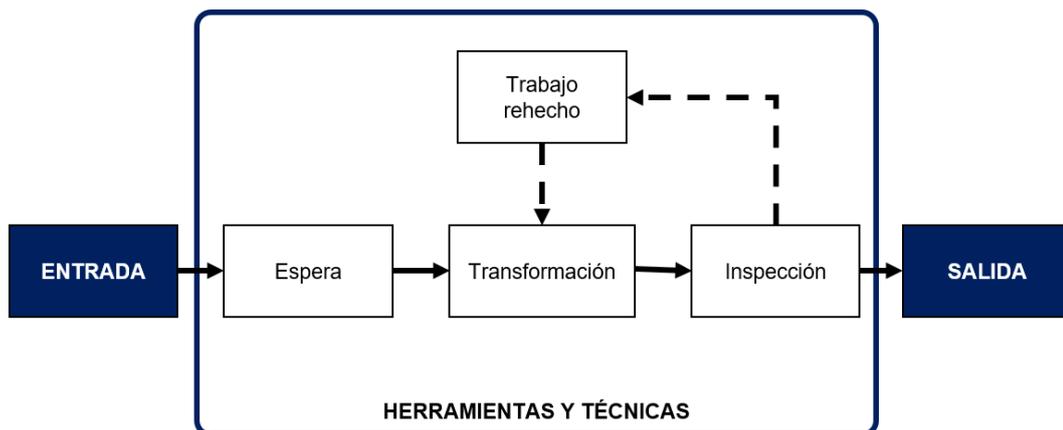


Figura N°27 Flujo completo de un proceso en la construcción

Fuente: Adaptado de Orihuela (2008)

### 5.4.1.1 PROCESO DE INICIO DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Este proceso permite entender el rol que cumplirá el proyecto y la vinculación del proyecto con los objetivos de la organización. Además, ayuda a identificar las partes interesadas con sus perfiles con una estructura ordenada, en el cual se incluyen términos utilizados en la gestión de los interesados, herramientas y técnicas, y salidas junto a los factores claves para el éxito de este proceso, como se muestra en la figura N°28.

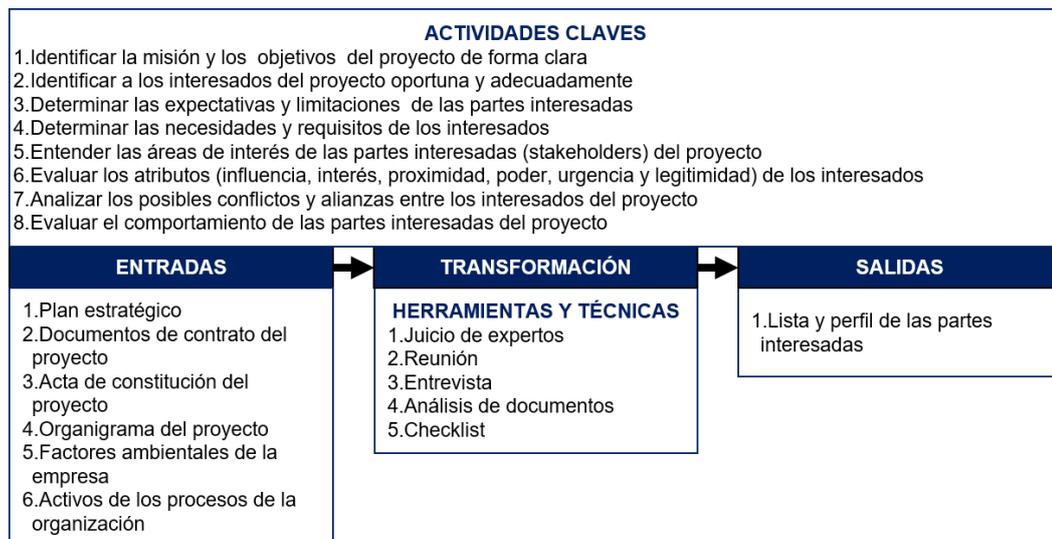


Figura N°28 Proceso de inicio

Fuente: Elaboración propia

#### ACTIVIDADES CLAVES:

1. Identificar la misión y los objetivos del proyecto.
2. Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente.
3. Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas.
4. Determinar las necesidades y requisitos de los interesados.
5. Entender las áreas de interés de las partes interesadas (stakeholders) del proyecto.
6. Evaluar los atributos (influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad) de los interesados.
7. Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto.

8. Evaluar el comportamiento de las partes interesadas del proyecto.

### **ENTRADAS:**

1. *Plan estratégico*. Es un documento de planificación estratégica en donde se plasma la misión, visión y los objetivos de la organización para un periodo de tiempo.
2. *Documentos de contrato del proyecto*. Son todos los documentos de las adquisiciones del proyecto en el cual se pueden distinguir a los interesados primarios.
3. *Acta de constitución del proyecto*. Denominado también *mandato de proyecto*, incluye a los interesados primarios. Asimismo, puede contener la misión y los objetivos del proyecto. La misión describe el rol que cumple el proyecto para alcanzar la visión de la organización ¿Qué busca el proyecto? Mientras que el objetivo describe el fin último del proyecto ¿Qué quiere conseguir el proyecto?
4. *Organigrama del proyecto*. Contiene información importante relacionada a los roles y responsabilidades dentro del proyecto y algunos interesados.
5. *Factores ambientales*. Son factores internos y externos que influyen al inicio de la gestión de los interesados. Por ejemplo, cultura y estructura de la organización.
6. *Activos de los procesos de la organización*. Estos pueden ser: base de conocimiento, políticas y plantillas de la organización.

### **HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:**

1. *Juicio de expertos*. Son personas, u organizaciones que han participado en proyectos similares y pueden ayudar a identificar a los interesados claves del proyecto.
2. *Reunión*. Ayuda al equipo de proyecto a completar el perfil de los interesados, también sirve para obtener información relevante de manera directa o indirecta de los interesados.

3. *Entrevista*. Permite identificar interesados o información relevante a partir de interesados claves.
4. *Análisis de documentos*. Ayuda a recopilar y analizar los documentos de manera sistemática para entender la misión y objetivos del proyecto y el perfil de los interesados.
5. *Checklist*. Permite verificar si se han identificado a todos los grupos de interesados relevantes para el proyecto.

**SALIDAS:**

1. *Lista y perfil de las partes interesadas-(FPI-1)*. Documento donde se registra los interesados identificados y sus datos, expectativas y limitaciones, requisitos, áreas de interés, atributos, posibles conflictos y alianzas, y comportamiento de las partes interesadas.

### 5.4.1.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Este proceso permite planificar las estrategias apropiadas y los medios y métodos de comunicación para los interesados. Con una estructura ordenada, en el cual se incluyen términos utilizados en la gestión de los interesados, entradas, herramientas y técnicas y salidas del proceso junto a los factores claves para el éxito de este proceso, como se muestra en la figura N°29.



Figura N°29 Proceso de planificación

Fuente: Elaboración propia

#### ACTIVIDADES CLAVES:

1. Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados.
2. Pronosticar las reacciones de los interesados para la implementación de las estrategias.
3. Planificar las comunicaciones con los interesados.

#### ENTRADAS:

1. *Misión y objetivo del proyecto.* Descrito en la sección 5.4.1.1.
2. *Lista y perfil de las partes interesadas.* Descrito en la sección 5.4.1.1.
3. *Planes del proyecto.* Generalmente constituido por el plan del proyecto y el plan de dirección y gestión del proyecto. El plan del proyecto contiene las líneas bases de alcance, calidad, cronograma, etc. El plan de

dirección y gestión del proyecto define los roles, responsabilidades, la organización y procedimientos.

4. *Factores ambientales de la empresa.* Descrito en la sección 5.4.1.1.
5. *Activos de los procesos de la organización.* Descrito en la sección 5.4.1.1.

#### **HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:**

1. *Juicio de expertos.* Son personas u organizaciones que han participado en proyectos similares y pueden ayudar en la planificación de la gestión de los interesados y en la gestión de las comunicaciones con los interesados.
2. *Reunión.* Permite al equipo discutir y plantear las estrategias apropiadas para la gestión de los interesados y las comunicaciones con ellos.
3. *Entrevista.* Ayuda a formular las estrategias apropiadas a partir de interesados claves.
4. *Técnicas analíticas.* Permite evaluar, analizar y pronosticar las mejores estrategias basados en las entradas al proceso.

#### **SALIDAS:**

1. *Plan de gestión de las partes interesadas-(FPP-1).* Describe las estrategias apropiadas para cada interesado teniendo en cuenta su posible reacción.
2. *Plan de gestión de las comunicaciones de las partes interesadas-(FPP-2).* Documento donde se registra los métodos y medios de comunicación para cada uno de los interesados.
3. *Actualizaciones a la lista y perfil de las partes interesadas.* La lista de interesados puede ser afectado por este proceso.
4. *Actualizaciones a los planes del proyecto.* Puede requerir actualización algunos planes del proyecto, de manera más precisa los documentos generados dentro de la planificación como por ejemplo el cronograma.

### 5.4.1.3 PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Este proceso permite ejecutar las estrategias planteadas para cada uno de los interesados, aumentando el respaldo y disminuyendo la resistencia de las partes interesadas del proyecto frente al cambio. Con una estructura ordenada, en la cual se incluyen términos utilizados en la gestión de los interesados, entradas, herramientas y técnicas y salidas del proceso junto a los factores claves para el éxito de este proceso, como se muestra en la figura N°30.

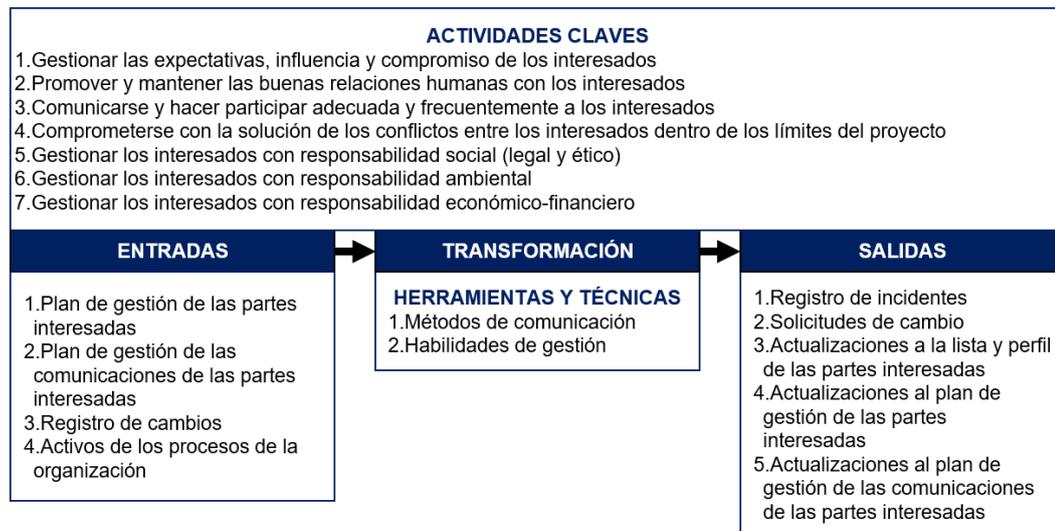


Figura N°30 Proceso de ejecución

Fuente: Elaboración propia

#### ACTIVIDADES CLAVES:

1. Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados
2. Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados
3. Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados
4. Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados dentro de los límites del proyecto
5. Gestionar los interesados con responsabilidad social (legal y ético)
6. Gestionar los interesados con responsabilidad ambiental
7. Gestionar los interesados con responsabilidad económico-financiero

### **ENTRADAS:**

1. *Plan de gestión de las partes interesadas.* Descrito en la sección 5.4.1.2.
2. *Plan de gestión de las comunicaciones de las partes interesadas.* Descrito en la sección 5.4.1.2.
3. *Registro de cambios.* Documenta los cambios que ocurren durante el proyecto y pueden afectar el tiempo, costo y riesgo.
4. *Activos de los procesos de la organización.* Pueden afectar los procedimientos de la organización y la información histórica disponible.

### **HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:**

1. *Métodos de comunicación.* Técnica utilizada para entregar información a los interesados de acuerdo al plan de gestión de las comunicaciones, en el que se incluye el cómo, cuándo y qué información deberá ser distribuida.
2. *Habilidades de gestión.* Es utilizado para la coordinación y concertación del grupo con la finalidad de lograr los objetivos del proyecto.

### **SALIDAS:**

1. *Registro de incidentes-(FPE-1).* La interacción con los interesados puede generar incidentes que requieren registrarse en este documento, también se incluye la solución a estos incidentes.
2. *Solicitudes de cambio-(FPE-2).* Puede incluir acciones preventivas o correctivas en el proyecto o en el resultado de este, así como también en la gestión de los interesados.
3. *Actualizaciones a la lista y perfil de las partes interesadas.* Se actualiza a medida que se van identificando nuevos interesados del proyecto.
4. *Actualizaciones al plan de gestión de las partes interesadas.* Puede requerir actualización por diferentes motivos, entre ellos están: nuevos interesados, nuevos requisitos, modificación de requisitos, incidentes, otras necesidades no previstas, etc.

5. *Actualizaciones al plan de gestión de las comunicaciones de las partes interesadas.* Puede requerir actualización por diferentes motivos, entre ellos están: actualizaciones que afectan a la lista y perfil de los interesados, actualizaciones al plan de gestión de los interesados y/o requerimientos de comunicación adicionales.

#### 5.4.1.4 PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Este proceso permite monitorear y controlar las actividades ejecutadas para incrementar el respaldo o disminuir la resistencia de los interesados con la finalidad de mantener o incrementar la eficiencia y eficacia de estas actividades. Con una estructura ordenada, en el cual se incluyen términos utilizados en la gestión de los interesados, entradas, herramientas y técnicas y salidas del proceso junto a los factores claves para el éxito de este proceso, como se muestra en la figura N°31.

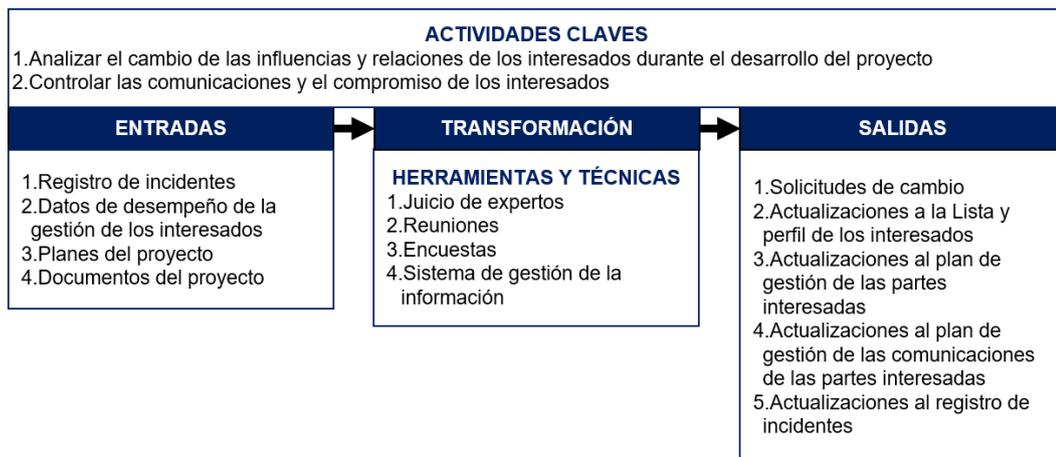


Figura N°31 Proceso de seguimiento y control

Fuente: Elaboración propia

#### ACTIVIDADES CLAVES:

1. Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto.
2. Controlar las comunicaciones y el compromiso de los interesados

#### ENTRADAS:

1. *Registro de incidentes.* Descrito en la sección 5.4.1.3.

2. *Datos de desempeño de la gestión de los interesados.* Descrito en la sección 5.4.1.3.
3. *Planes del proyecto.* Descrito en la sección 5.4.1.2.
4. *Documentos del proyecto.* Incluye documentos del inicio, planificación, ejecución o control que pueden ser utilizados para dar seguimiento y control a los interesados.

#### **HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:**

1. *Juicio de expertos.* Puede ser utilizar para garantizar la adecuada identificación de nuevos interesados del proyecto.
2. *Reuniones.* En las reuniones se pueden revisar y analizar el estado e información de la ejecución de la gestión de los interesados, respectivamente.
3. *Encuestas.* Cuando sea necesario se puede utilizar para recabar información de los interesados externos para conocer su grado de satisfacción con el proyecto.
4. *Sistema de gestión de la información.* Es una herramienta utilizada para capturar, almacenar y distribuir información.

#### **SALIDAS:**

1. *Solicitudes de cambio-(FPS&C-1).* Como resultado de la interacción con los interesados se puede generar solicitudes de cambio que puede incluir acciones preventivas o correctivas.
2. *Actualizaciones a la Lista y perfil de los interesados.* A medida que se identifica nuevos o varía la información.
3. *Actualizaciones al plan de gestión de las partes interesadas.* Con el cambio del entorno del proyecto y el desarrollo del mismo requerirá ser actualizado.

4. *Actualizaciones al plan de gestión de las comunicaciones de las partes interesadas.* Un nuevo entorno del proyecto puede requerir actualización al plan de gestión de las comunicaciones.
5. *Actualizaciones al registro de incidentes.* Se actualiza con nuevos incidentes y la solución de incidentes.

#### 5.4.1.5 PROCESO DE CIERRE DE LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Este proceso permite que el propietario del proyecto apruebe y acepte formalmente los resultados del proyecto o fase y se documente las lecciones aprendidas con relación a la gestión de los interesados del proyecto. Con una estructura ordenada, en el cual se incluyen términos utilizados en la gestión de los interesados, entradas, herramientas y técnicas y salidas del proceso junto a los factores claves para el éxito de este proceso, como se muestra en la figura N°32.

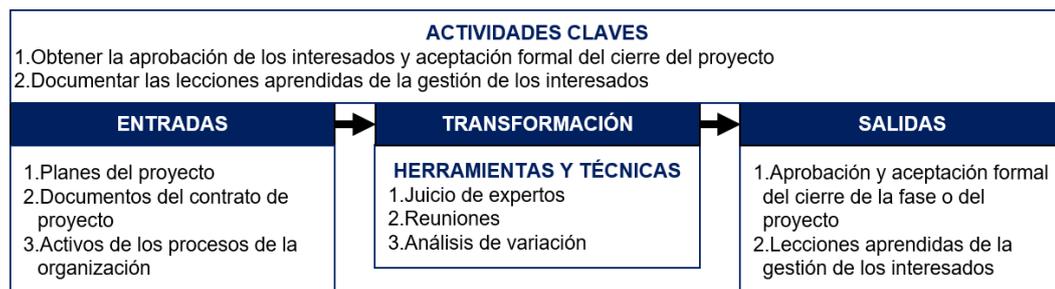


Figura N°32 Proceso de cierre

Fuente: Elaboración propia

#### **ACTIVIDADES CLAVES:**

1. Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto o fase.
2. Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados.

#### **ENTRADAS:**

1. *Planes del proyecto.* Descrito en la sección 5.4.1.2.
2. *Documentos del contrato de proyecto.* Descrito en la sección 5.4.1.1.

3. *Activos de los procesos de la organización.* Pueden afectar las políticas, procesos, procedimientos, planes y base de conocimiento de la organización.

#### **HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS:**

1. *Juicio de expertos.* Puede ser utilizado para garantizar el adecuado cierre del proyecto y documentación de las lecciones aprendidas.
2. *Reuniones.* Las reuniones de verificación de resultados ayudan al equipo de proyecto a comprobar que se ha cumplido con los entregables del proyecto. Las reuniones de transferencia permiten al equipo de proyecto y al propietario la entrega formal de los resultados del proyecto.
3. *Análisis de variación.* Técnica que permite comparar la línea base del proyecto con el resultado real para determinar la causa y la diferencia de la variación.

#### **SALIDAS:**

1. *Aprobación y aceptación formal del cierre de la fase o del proyecto.* El propietario aprueba y acepta los resultados del proyecto o fase de acuerdo a lo estipulado en el contrato.
2. *Lecciones aprendidas de la gestión de los interesados-(FPC-1).* Documento donde se registra cómo se ha tratado o cómo debería tratarse los eventos ocurridos en la gestión de los interesados y otros eventos.

#### 5.4.1.6 FORMATOS DE LA COMPETENCIA PRÁCTICA

Las plantillas desarrolladas para registrar, almacenar y compartir la información relacionada a los interesados guían de forma ordenada todo el proceso de gestión de los interesados. La tabla N°37 muestra la matriz de formatos, en el cual aprecia los procesos con el identificador de las plantillas más relevantes.

Tabla N°37 Matriz de formatos de la competencia práctica

Procesos	Formatos de la Competencia Práctica	Cantidad
Inicio	Formatos del Proceso de Inicio – (FPI) FPI-1: Identificación y perfil de los interesados.	1
Planificación	Formatos del proceso de planificación – (FPP) FPP-1: Plan de gestión de las partes interesadas FPP-2: Plan de gestión de las comunicaciones con los interesados	2
Ejecución	Formatos del Proceso de Ejecución – (FPE) FPE-1: Registro de incidentes FPE-2: Solicitud de cambio	2
Seguimiento y Control	Formato del Proceso de Seguimiento y Control – (FPS&C) FPS&C -1: Solicitud de cambio	1
Cierre	Formato del Proceso de Cierre – (FPC) FPC-1: Lecciones aprendidas	1

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.2 COMPETENCIA CONTEXTUAL PARA GESTIONAR A LOS INTERESADOS

La propuesta para la competencia contextual incluye la terminología relacionada a la competencia, los elementos de la competencia (anteriormente identificados como factores críticos de éxito de la competencia contextual), pasos y plantillas. Los 5 elementos son:

1. Estrategia
2. Gobierno, estructura y procesos
3. Normas y regulaciones
4. Política y poder
5. Cultura y valores

Se propone que el director del proyecto y su equipo conozcan y comprendan los elementos de la competencia contextual y se evalué cada elemento mediante indicadores claves. La competencia contextual permite entender el entorno interno y externo del proyecto para gestionar apropiadamente a las partes interesadas del proyecto, en esta competencia se recomienda seguir los pasos que se muestran en la figura N°33.

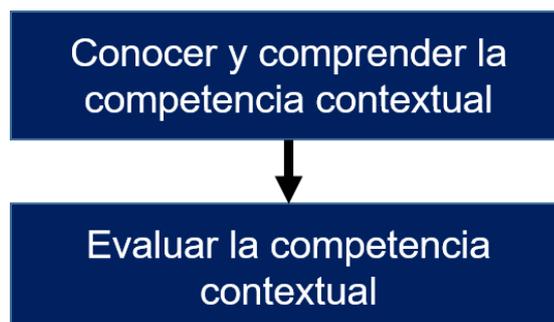


Figura N°33 Pasos para la evaluación de la competencia contextual

Fuente: Elaboración propia

#### **5.4.2.1 CONOCER Y COMPRENDER LA COMPETENCIA CONTEXTUAL**

Permite al director del proyecto y a su equipo conocer y comprender el contexto interno y externo para gestionar apropiadamente a los interesados en los proyectos de construcción. A continuación, se explica los beneficios de cada una de las competencias junto con los indicadores claves y las plantillas:

##### **1. ESTRATEGIA-(FCC-1)**

La estrategia permite al director del proyecto y a su equipo comprender la estrategia y procesos estratégicos involucrados en la gestión de los interesados.

Los indicadores claves para de esta competencia son:

1. Alinear la gestión de los interesados con la misión y visión de la organización.
2. Determinar, evaluar y revisar los factores críticos para el éxito de la gestión de los interesados.
3. Identificar y aprovechar las oportunidades para influenciar en los interesados.
4. Alinear las estrategias de gestión de los interesados con la estrategia de gestión del proyecto y la estrategia organizacional.

##### **2. GOBIERNO, ESTRUCTURA Y PROCESOS-(FCC-2)**

El gobierno, estructura y procesos permite al director del proyecto y a su equipo gestionar efectivamente el impacto del gobierno, estructuras y procesos de la organización para incrementar la probabilidad de éxito del proyecto.

Los indicadores para esta competencia son:

1. Conocer y aplicar los principios de la gestión de los interesados y la forma en la cual son implementados.
2. Recibir funciones de apoyo de la oficina encargada de los proyectos de la organización para gestionar a los interesados.
3. Alinear la gestión de los interesados con otros procesos y planes del proyecto.

4. Alinear la gestión de los interesados con la estructura de reportes de la organización.

### **3. NORMAS Y REGULACIONES-(FCC-3)**

Esta competencia permite que el director del proyecto y su equipo influyeran y gestione el cumplimiento de las normas y regulaciones.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Identificar y asegurar que el proyecto cumpla con la legislación aplicable.
2. Identificar y asegurar que el proyecto cumpla con todas las regulaciones de salud, seguridad y medioambiente.
3. Identificar y asegurar que el proyecto cumpla con todas las regulaciones de códigos de conducta y profesional relevantes.

### **4. POLÍTICA Y PODER-(FCC-4)**

Esta competencia permite que el director del proyecto y su equipo utilice la política y poder para satisfacer a los interesados y entregar el proyecto dentro de las restricciones.

Los indicadores para medir esta competencia son:

1. Mostrar cortesía y portarse adecuadamente con los interesados que ofrecen opiniones distintas.
2. Evaluar la facultad o potencia de impactar de los interesados sobre el proyecto.

### **5. CULTURA Y VALORES-(FCC-5)**

Esta competencia permite que el director del proyecto y su equipo reconozcan e integren la influencia de la cultura y los valores al contexto del proyecto y obtengan los resultados esperados.

Los indicadores claves para este elemento de la competencia son:

1. Evaluar la cultura y valores de la sociedad y sus implicancias en la gestión de los interesados del proyecto.

2. Alinear la gestión de los interesados con la cultura formal y valores de la organización.

#### **5.4.2.2 EVALUAR LA COMPETENCIA CONTEXTUAL**

Los elementos de la competencia pueden ser evaluados a través de los indicadores y el promedio de los indicadores para cada elemento puede ser representado en un gráfico radial. En el cual cada uno de los elementos de la competencia contextual puede ser medido mediante una escala de 5 niveles que va del 1 al 5, en donde:

- 1: Mala;
- 2: Deficiente;
- 3: Regular;
- 4: Bueno, y
- 5: Excelente.

Para una mejor visualización se propone que los resultados obtenidos de cada elemento sean representados en un diagrama radial uniendo los puntos de los resultados individuales de cada elemento de la competencia (ver figura N°34).

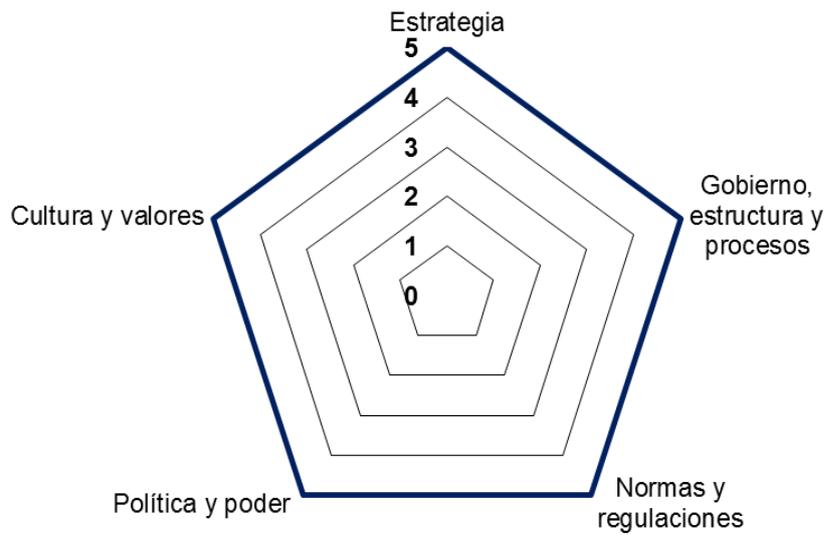


Figura N°34 Diagrama radial de la competencia contextual

Fuente: Elaboración propia

Mientras los resultados se acerquen más hacia a los extremos (5), indicará un mayor nivel de desarrollo del elemento. Y cuando se aproxime más hacia el centro del grafico indicará un bajo nivel de desarrollo de los elementos de la competencia. Para tener éxito en la gestión de los interesados el personal deberá lograr comprender el contexto interno y externo del proyecto.

### 5.4.2.3 FORMATOS DE LA COMPETENCIA CONTEXTUAL

Las plantillas desarrolladas para medir los elementos de la competencia contextual, a través de indicadores, guían de forma ordenada el proceso de evaluación. La tabla N°38 muestra la matriz de formatos, en la cual aprecia el proceso con el identificador de las plantillas más relevantes.

Tabla N°38 Matriz de formatos de la competencia contextual

Proceso	Formatos de la competencia contextual-(FCC)	Cantidad
Evaluación de la competencia contextual	FCC-1: Estrategia	5
	FCC-2: Gobierno estructura y procesos	
	FCC-3: Normas y regulaciones	
	FCC-4: Política y poder	
	FCC-5: Cultura y valores	

Fuente: Elaboración propia

Todos los formatos (plantillas) presentados para la evaluación de esta competencia pueden ser consultados en el Anexo D.

### 5.4.3 COMPETENCIA PERSONAL PARA GESTIONAR A LOS INTERESADOS

La propuesta para la competencia contextual incluye la terminología relacionada a la competencia, los elementos de la competencia (anteriormente identificados como factores críticos de éxito de la competencia personal), pasos y plantillas. Los 13 elementos son:

1. Comunicación transparente y eficaz
2. Relación y compromiso
3. Liderazgo
4. Iniciativa
5. Influencia
6. Negociación
7. Confianza
8. Manejo de conflictos, crisis y oportunidades
9. Trabajo en equipo
10. Integridad personal y credibilidad
11. Orientado a resultados, metas y productividad
12. Motivación
13. Delegación de responsabilidades

Se propone que el director del proyecto y su equipo conozcan, comprendan y desarrollen las habilidades personales e interpersonales identificados como elementos de la competencia personal y se evalúe cada elemento mediante indicadores claves, así como el desarrollo de capacitaciones en esta competencia. La competencia personal habilita al personal encargado de gestionar a los interesados para participar exitosamente en esta labor, permitiendo que la interacción con las partes interesadas del proyecto se dé adecuadamente. En esta competencia se recomienda seguir los pasos que se muestran en la figura N°35.



Figura N°35 Competencias personales

Fuente: Elaboración propia

Algunos estudios sugieren que es posible mejorar la competencia personal, por ejemplo, según un estudio realizada a altos ejecutivos en 53 países para *The Center for Creative Leadership* indica que un 52% considera que los líderes se hacen, mientras que un 29% considera que los líderes nacen y se hacen, y un 19% cree que los líderes nacen (Zhao y Gentry, 2015).

#### 5.4.3.1 CONOCER Y COMPRENDER LA COMPETENCIA PERSONAL

Permite al director del proyecto y a su equipo conocer y comprender la competencia personal requerida en la gestión de los interesados para interactuar apropiadamente con interesados de los proyectos de construcción. A continuación, se explica los beneficios de cada una de las competencias junto con los indicadores claves:

##### 1. COMUNICACIÓN

La comunicación personal es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo comunicarse de manera efectiva y eficiente dependiendo de las circunstancias, la audiencia y respetando las diferencias culturales de los interesados.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Proveer información clara y estructurada a otros y verificar su entendimiento.
2. Facilitar y promover una comunicación abierta.
3. Seleccionar los estilos y canales de comunicación que satisface las necesidades de la audiencia, la situación y el nivel de gestión.

4. Comunicarse efectivamente con los equipos virtuales.
5. Emplear el humor cuando sea apropiado.

## **2. RELACIÓN Y COMPROMISO**

La relación y compromiso es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo construir y mantener relaciones personales y entender que el compromiso es la base para una colaboración productiva.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Iniciar y desarrollar relaciones personales y profesionales.
2. Construir, facilitar y contribuir a las redes sociales.
3. Manifestar empatía mediante la escucha, comprensión y apoyo.
4. Mostrar confianza y respeto alentando a otros a que compartir su opinión o sus preocupaciones.
5. Compartir mi visión y objetivos con la finalidad de ganar el compromiso y participación de los demás.

## **3. LIDERAZGO**

El liderazgo es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo proveer la dirección adecuada y la motivación suficiente para mejorar el desempeño individual y del grupo.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Iniciar acciones y ofrecer proactivamente ayuda y consejo.
2. Tomar posesión y mostrar compromiso.
3. Proveer dirección, entrenamiento y mentoría para mejorar el trabajo de las personas y equipos.
4. Ejercer apropiadamente el poder y la influencia sobre los demás para alcanzar los objetivos.
5. Hacer, hacer cumplir y revisar las decisiones.

#### **4. INICIATIVA**

La iniciativa es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo idear, inventar o emprender acciones en el proyecto o buscar soluciones ante una problemática.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Realizar propuestas que aporten a la resolución situaciones teniendo en cuenta el contexto
2. Iniciar y promover las conversaciones para llegar a acuerdos
3. Proveer acciones ante situaciones poco claros.

#### **5. INFLUENCIA**

La influencia es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo influir en los interesados del proyecto o en los resultados del proyecto.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Influir en el comportamiento de los demás para lograr los objetivos del proyecto
2. Intervenir para obtener ventajas a favor del proyecto
3. Contribuir con eficacia al éxito del proyecto

#### **6. NEGOCIACIÓN**

La negociación es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo llegar a un acuerdo en común que balancee las diferencias mientras se mantiene una relación positiva.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Identificar y analizar los intereses de todas las partes involucradas en la negociación.
2. Desarrollar y evaluar las opciones y alternativas con el potencial de satisfacer las necesidades de todas las partes.

3. Definir una negociación estratégica en línea con los objetivos propios que es aceptable por todas las partes involucradas.
4. Alcanzar acuerdos negociados con las otras partes que están en línea con mis propios objetivos.
5. Detectar y aprovechar ventas adicionales y posibles adquisiciones.

## **7. CONFIANZA**

La confianza es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo crear la esperanza firme sobre los efectos y resultado esperados del proyecto.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Poseer seguridad cuando se toma las decisiones
2. Ofrecer familiaridad en el trato con los demás
3. Alentar a los demás para lograr los objetivos del proyecto
4. Tener la esperanza firme de lograr los resultados planteados

## **8. MANEJO DE CONFLICTOS, CRISIS Y OPORTUNIDADES**

El manejo de conflictos, crisis y oportunidades es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo tomar acciones efectivas cuando ocurre un conflicto, crisis o cuando se presentan oportunidades.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Anticipar y prever posibles conflictos y crisis
2. Analizar las causas y consecuencias de los conflictos y crisis y seleccionar la respuesta apropiada
3. Medir y resolver conflictos y crisis y sus impactos
4. Identificar y compartir el aprendizaje de los conflictos y crisis con la finalidad de mejorar las practicas futuras

## **9. TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo unir a las personas para lograr objetivos comunes y obtener un equipo orientado a la gestión en equipo.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Seleccionar y construir el equipo.
2. Promover la cooperación y la creación de redes entre los equipos de trabajo.
3. Ayudar, facilitar y revisar el desarrollo de los equipos de trabajo y sus miembros.
4. Empoderar a los equipos delegando tareas y responsabilidades.
5. Reconocer los errores para facilitar el aprendizaje de los errores.

## **10. INTEGRIDAD PERSONAL Y CREDIBILIDAD**

La integridad personal y credibilidad es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo tomar decisiones conscientes y hacer acciones consistentes con los valores y principios éticos.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Conocer y aplicar los valores éticos en todas las decisiones y acciones
2. Promover la sostenibilidad del producto y los resultados
3. Tomar la responsabilidad por mis decisiones y acciones
4. Actuar, tomar decisiones y comunicarse de forma consecuente
5. Completar las tareas exhaustivamente con la finalidad de construir confianza con los demás

## **11. ORIENTADO A RESULTADOS, METAS Y PRODUCTIVIDAD**

La orientación a resultados, metas y productividad es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo enfocarse en los resultados acordados mientras se desarrolla el proyecto.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Evaluar todas las decisiones y acciones contra su impacto en el éxito del proyecto y los objetivos de la organización
2. Balancear las necesidades y medios para optimizar los resultados y éxito
3. Crear y mantener un ambiente de trabajo saludable, seguro y productivo
4. Promover y vender el proyecto, sus procesos y resultados
5. Entregar los resultados y ganar aceptación

## **12. MOTIVACIÓN**

La motivación es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo activar, dirigir y mantener su propia conducta y el de los demás con la finalidad de lograr determinadas metas.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Conocer la motivación principal de los equipos de trabajo y las personas
2. Reconocer el esfuerzo de las personas de acuerdo a sus factores motivantes
3. Crear un ambiente donde se note los resultados del proyecto
4. Hacer que el equipo y las personas se sientan satisfechos con los resultados

## **13. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

La motivación es una competencia personal que permite al director del proyecto y a su equipo conceder la autoridad a una persona para que actúe en su nombre en determinados casos específicos.

Los indicadores para medir el desarrollo de esta competencia son:

1. Conocer todos los trabajos y sus limitaciones
2. Determinar claramente los trabajos delegables

3. Ofrecer la autoridad a personas o grupos para desarrollar actividades y actuar en representación

#### **5.4.3.2 EVALUAR LA COMPETENCIA PERSONAL**

Los elementos de la competencia pueden ser evaluados a través de los indicadores y el promedio de los indicadores para cada elemento puede ser representado en un gráfico radial. En el cual cada uno de los elementos de la competencia personal puede ser medido mediante una escala de 5 niveles que va del 1 al 5, en donde:

- 1: Mala;
- 2: Deficiente;
- 3: Regular;
- 4: Bueno, y
- 5: Excelente.

Para una mejor visualización se propone que los resultados obtenidos de cada elemento sean representados en un diagrama radial uniendo los puntos de los resultados individuales de cada elemento de la competencia (ver figura N°36).

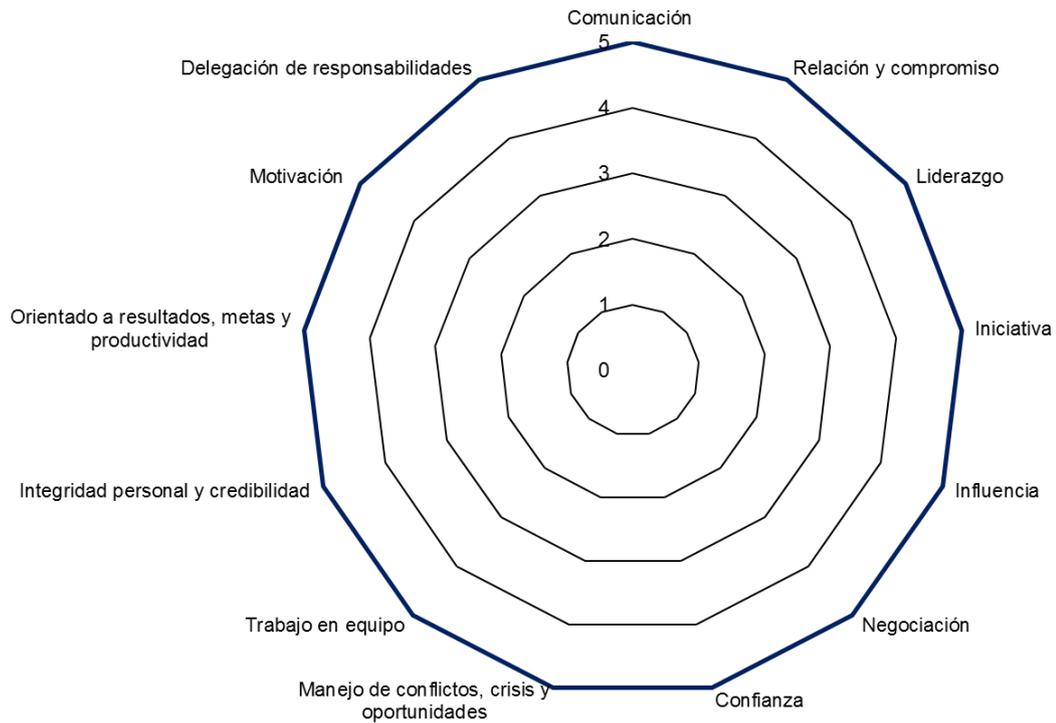


Figura N°36 Diagrama radial de la competencia personal  
Capítulo 2 Fuente: Elaboración propia

Mientras los resultados se acerquen más hacia a los extremos (5), indicará un mayor nivel de desarrollo del elemento. Y cuando se aproxime más hacia el centro del gráfico indicará un bajo nivel de desarrollo de los elementos de la competencia. Para tener éxito en la gestión de los interesados el personal deberá tener la competencia personal que le permita interactuar satisfactoriamente con los interesados.

### 5.4.2.3 FORMATOS DE LA COMPETENCIA PERSONAL

Las plantillas desarrolladas para medir los elementos de la competencia personal, a través de indicadores, guían de forma ordenada el proceso de evaluación. La tabla N°39 muestra la matriz de formatos, en el cual aprecia el proceso con el identificador de las plantillas más relevantes.

Tabla N°39 Matriz de formatos de la competencia personal

Proceso	Formatos de la competencia personal-(FCP)	Cantidad
Evaluación de la competencia personal	FCP-1: Comunicación transparente y eficaz	13
	FCP-2: Relación y compromiso	
	FCP-3: Liderazgo	
	FCP-4: Iniciativa	
	FCP-5: Influencia	
	FCP-6: Negociación	
	FCP-7: Confianza	
	FCP-8: Manejo de conflictos, crisis y oportunidades	
	FCP-9: Trabajo en equipo	
	FCP-10: Integridad personal y credibilidad	
	FCP-11: Orientado a resultados, metas y productividad	
	FCP-12: Motivación	
	FCP-13: Delegación de responsabilidades	

Fuente: Elaboración propia

Todos los formatos (plantillas) presentados para la evaluación de esta competencia pueden ser consultados en el Anexo E.

#### 5.5.4 BENEFICIOS DE LA METODOLOGÍA

El principal beneficio de la metodología es que provee una estructura ordenada y jerarquizada de las competencias que el personal encargado de gestionar a las partes interesadas requiere, desde la perspectiva del ejecutor (contratista) del proyecto, y esta metodología tiene el potencial para de incrementar las probabilidades de tener éxito en los proyectos. Además, hay un acuerdo casi unánime con los validadores de que una adecuada gestión de los interesados le da una visión de largo plazo del negocio tanto al contratista como al propietario del proyecto, ya que le generará una buena imagen y reputación tanto a la organización como al equipo del proyecto que participan en la consecución de los objetivos del proyecto.

Con la finalidad de mostrar las ventajas y desventajas de la metodología se muestra un cuadro comparativo de los enfoques con alcance global con respecto a la estructura y la percepción del personal encargado de gestionar a los interesados, estos resultados se muestran en la tabla N°40.

Tabla N°40 Cuadro comparativo de ventajas y desventajas

Enfoque	Ventajas	Desventajas
<b>PMI</b>	<p>E: Define 4 procesos, que incluye algunas entradas, herramientas y técnicas, y salidas.</p> <p>P: Los interesados pueden ver que se preocupan por ellos. Se puede anticipar los problemas.</p>	<p>E: Es genérica y no llega al ¿cómo? No relaciona las otras competencias, no brinda plantillas para seguir el proceso. Requiere un poco de esfuerzo para seguir el enfoque.</p> <p>P: El equipo no percibe resultados inmediatos.</p>
<b>IPMA</b>	<p>E: Relaciona la competencia práctica <i>Stakeholders</i> con los otros 2 grupos de competencias.</p> <p>P: Los interesados pueden ver que se preocupan por ellos.</p>	<p>E: Es genérica y no llega al ¿cómo? No define los procesos, no brinda plantillas. Requiere un poco de esfuerzo para seguir el enfoque.</p> <p>P: El equipo no percibe resultados inmediatos.</p>

<b>APM</b>	E: Define 4 pasos. Fácil de seguir.	E: Es genérica y no llega al ¿cómo? No define procesos, no relaciona las otras competencias.
<b>AXELOS (PRINCE2)</b>	E: Define 2 procesos y 6 pasos. Fácil de seguir.	E: Es genérica y no llega al ¿cómo? No relaciona las otras competencias, no brinda plantillas.
<b>PROPUESTA</b>	E: Estructura y ordena los tres tipos competencias; define los procesos con entradas, herramientas y técnicas; brinda las plantillas para seguir los procesos; incluye actividades claves. Validado por la industria de construcción.  P: Los interesados pueden ver que se preocupan por ellos. Se puede anticipar los problemas.	E: Requiere un poco de esfuerzo para seguir la estructura de la metodología.  P: El equipo no percibe resultados inmediatos.

E: Estructura; P: Percepción

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.5 DIRECTRICES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La implementación de la metodología deberá estar liderada por el gerente del proyecto, quien lidera la ejecución del proyecto desde el lado de la empresa contratista.

Se recomienda la siguiente guía para la implementación de la metodología:

#### 1. Condición previa

- Asegurar el apoyo y compromiso del contratista para la implementación de la metodología.
- Sensibilizar al equipo del proyecto, la organización ejecutante y al propietario del proyecto.
- Capacitar al personal que participa en la gestión de los interesados en la metodología.

#### 2. Ejecución

- Aplicar los procesos de la competencia práctica. Pasar al siguiente nivel sólo una vez implementado que se haya implementado correctamente el uso de la competencia práctica: 4 de los 5 procesos.
- Aplicar los procesos de la competencia contextual y documentar mediante la plantilla, graficar el promedio simple de cada elemento de la competencia en un diagrama radial. Si al realizar la medición se alcanza un valor mínimo de 3.5 en cada uno se está listo para pasar al siguiente nivel. Mejora continua de la competencia.
- Aplicar los procesos de la competencia personal y documentar mediante la plantilla, graficar el promedio simple de cada elemento de la competencia en un diagrama radial. Si al realizar la medición se alcanza un valor mínimo de 3.5 en cada uno de los elementos se considera aceptable. Mejora continua de la competencia.

## **CAPÍTULO VI: VALIDACIÓN**

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

Este capítulo presenta la validación final del modelo y metodología para gestionar a los interesados en los proyectos de construcción del tipo edificaciones en el Perú que han sido presentados en los capítulos IV y V respectivamente. Se explica brevemente la metodología adoptada para la validación, el análisis de los resultados y discusión de los resultados.

### **6.2 NECESIDAD DE VALIDACIÓN DEL MODELO Y METODOLOGÍA**

Los modelos son desarrollados para configurar un esquema teórico sucintamente y las metodologías para desarrollar un modo de desarrollar algo de manera ordenada. Sin embargo, los modelos y metodologías no pueden ser utilizados con certeza hasta ser validados.

Para Schlesinger (1979) la validación de una propuesta (modelo o marco de trabajo) asegura que ésta posea un nivel adecuado de aceptabilidad y confiabilidad, consistente con el fin planteado. Molwus (2014) en la misma línea afirma que la validación o evaluación es llevado a cabo no para descubrir un nuevo conocimiento sino para asegurar que una propuesta (modelo o marco de trabajo) sirva para el fin propuesto. En efecto, también es muy importante la validación de una metodología, al igual que un modelo o un marco de referencia.

Dado esto es muy importante adoptar el método de validación más adecuado de acuerdo a los objetivos planteados. Molwus (2014) confirma que no existe una guía formal conocida para la validación de un modelo o marco de trabajo debido a que cada propuesta tiene sus desafíos particulares. Igualmente, no existe una guía formal para la validación de una metodología.

Sin embargo, Sargent (2005) presenta cuatro enfoques básicos para la validación de una propuesta, la tabla N°41 muestra estos enfoques de forma sucinta.

Tabla N°41: Enfoques básicos para la validación de una propuesta

Identificador	Enfoque	Descripción
A	Hacer una decisión subjetiva basado en los resultados de diferentes evaluaciones del investigador o investigadores.	Solo el investigador o investigadores participan en la validación de la propuesta. Es casi imposible que la propuesta sea válido y creíble, al menos que el usuario sea el mismo investigador.
B	Involucrar a los usuarios finales junto al investigador o investigadores.	El que determina la validez de la propuesta son los potenciales usuarios. Cuando este enfoque es utilizado la propuesta gana credibilidad, los potenciales usuarios pueden utilizarlo con confianza.
C	Utilizar una tercera parte, separado del investigador y de los potenciales usuarios finales.	Se refiere a una validación independiente. La credibilidad de la propuesta depende del nivel de conocimiento de la tercera parte y su integridad.
D	Utilizar un método de calificación	Se evalúa varios aspectos de la propuesta con respecto al propósito planteado. La propuesta es considerada válida si la evaluación general está por encima del mínimo aceptable.

Fuente: Adaptado de Sargent (2005)

Para la validación de un modelo, marco de trabajo o metodología se puede utilizar un enfoque o una combinación de los enfoques presentados de acuerdo al propósito de la investigación.

Para poner en contexto el método utilizado para la validación del resultado de la presente investigación, se muestra algunas investigaciones relacionadas al tema y el modo en que estos han sido validados en el contexto nacional e internacional (ver tabla N°42).

Tabla N°42 Métodos utilizados para la validación de investigaciones

Investigador: Título de la investigación	Universidad, País	Tipo de investigación	Breve descripción	Método de validación
Pérez (2015): <i>Asegurando el Valor en Proyectos de Construcción: Gestión de los Interesados</i>	Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú	Tesis para optar el título profesional de Ing. civil	Utiliza un análisis teórico	A
Neu (2013): <i>Managing Stakeholders in Global Projects</i>	Norwegian University of Science and Technology, Noruega	Tesis para optar el grado de Máster	Hace participar a los potenciales usuarios finales	B
Molwus (2014): <i>Stakeholder Management in Construction Projects: A Life Cycle Based Framework</i>	Heriot-Watt University, Reino Unido	Tesis para optar el grado de Doctor en Filosofía en la Construcción	Hace participar a los usuarios finales y les permite evaluar mediante una escala diferentes aspectos de la propuesta	B, D
Yang (2010): <i>A Framework for Stakeholder Management in Construction Projects</i>	The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong	Tesis para optar el grado de Doctor en Filosofía	Hace participar a los potenciales usuarios finales y les permite evaluar mediante una escala diferentes aspectos de la propuesta	B, D
Feng (2013): <i>Strategic Management for Large Engineering Projects: The Stakeholder Value Network Approach</i>	Massachusetts Institute of Technology (MIT), EUA	Tesis para optar el grado de Doctor en Filosofía de Tecnología, Gestión y Política	Hace participar a los potenciales usuarios finales.	B
Perri (2002): <i>Stakeholder Management: A Best Practice Within the Predevelopment Phase of Mixed Use Projects</i>	Massachusetts Institute of Technology (MIT), EUA	Tesis para optar el grado de Máster en Ciencias en Desarrollo Inmobiliario	Hace participar a los potenciales usuarios finales	B
Bal (2014): <i>Stakeholder Engagement and Sustainability-Related Project Performance in Construction</i>	Liverpool John Moores University, Reino Unido	Tesis para optar el grado de Doctor en Filosofía	Hace participar a los potenciales usuarios finales y les permite evaluar mediante una escala diferentes aspectos de la propuesta	B, D
Watkins (2000): <i>The Internal Stakeholder: Management Factors in the Implementation of an Environmental Management System in a Multi-Site Organization</i>	University of Bath, Reino Unido	Tesis para optar el grado de Doctor en Filosofía	Hace participar a los potenciales usuarios finales	B

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 METODOLOGÍA PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

El método de validación seleccionado por la investigación es un método mixto que utiliza el enfoque B y D, tomado por diversos investigadores como: Molwus (2014), Yang (2010) y Bal (2014). Adicionalmente, se utilizó un enfoque C.

Un procedimiento similar a la validación de Molwus (2014) fue adoptado en esta investigación, el cual incluyó las siguientes actividades:

1. Presentar un resumen general de la investigación, que permitió desarrollar el modelo y la metodología, a los evaluadores de forma oral con ayuda de material impreso.
2. Presentar el modelo y metodología de forma oral y con ayuda de material impreso a los evaluadores. En el cual se explicó el modelo y la metodología desarrollada; compuesta por tres grupos de competencias: competencia práctica, competencia contextual y competencia personal.
3. Responder a las dudas y preguntas de los evaluadores(validadores).
4. Suministrar un cuestionario con una escala tipo Likert para la valoración de diferentes aspectos del modelo y metodología.

La reunión con los evaluadores ha tomado desde 35 minutos hasta 1 hora 30 minutos. En el cual se siguió el proceso que se muestra en la figura N°37.

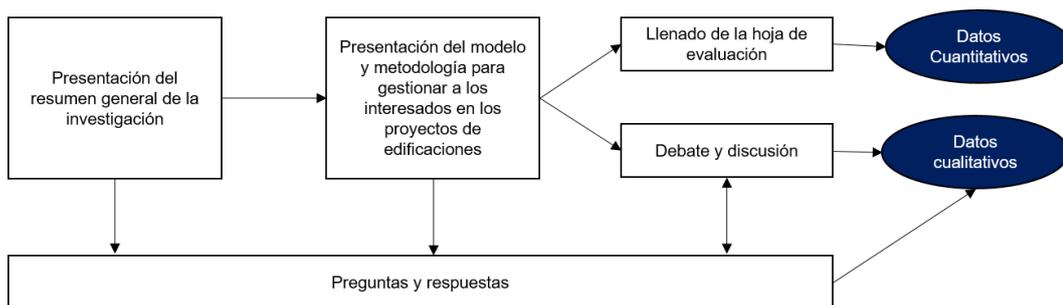


Figura N°37 Proceso de validación

Fuente: Adaptado de Molwus (2014)

Una tercera parte fue involucrada en la validación de la nueva propuesta; el Comité Científico presidido por el Dr. Ing. William Ipanaqué del “I Congreso Internacional de Ingeniería - III Congreso Regional IPMA-LATNET”.

## 6.4 INFORMACIÓN DE LOS VALIDADORES

Como fue mencionado previamente, el modelo y la metodología han sido desarrollados teniendo en cuenta los resultados de la encuesta llevados a cabo. Sin embargo, para la validación participaron no solo algunos de los más notables encuestados si no que adicionalmente participaron otros validadores dentro de la industria de la construcción; ellos podrían ser los potenciales usuarios del modelo y la metodología que propone la investigación.

Para la búsqueda del consenso del grupo de evaluadores se recomienda como mínimo la participación de siete validadores según Landeta (1999). En total ha sido llevado a cabo 9 reuniones de validación de un total de 17 invitaciones, la experiencia mínima de los evaluadores que participaron ha sido de 7 años, como se en la tabla N°43.

Tabla N°43 Tabla de información de los validadores

N°	Tipo de compañía	Título del puesto	Especialidad	Experiencia
1	Contratista	Gerente de proyecto	Ing. Civil	15
2	Contratista/ supervisor	Jefe de Área de Control de Gestión de Proyectos	Ing. Civil	22
3	Contratista/ supervisor	Jefe de proyectos	Ing. Civil	22
4	Contratista	Gerente de Ingeniería	Ing. Civil	50
5	Contratista	Jefe de Proyectos	Arquitecto(a)	24
6	Contratista	Auditor de Proyectos	Ing. Civil	32
7	Contratista	Jefe de Proyectos	Ing. Civil	10
8	Contratista	Gerente Comercial	Ing. Civil	13
9	Consultoría	Consultor en gestión de la producción	Ing. Civil	7

Fuente: Elaboración propia

## **6.5 RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

Se recolectó dos tipos de datos de la validación; principalmente datos cuantitativos y en menor medida datos cualitativos. La recopilación de los datos cuantitativos permitió ver la convergencia del veredicto de los evaluadores. La recopilación de los datos cualitativos permitió aplicar algunas mejoras a la propuesta inicial. En las siguientes secciones se presentan el análisis de los resultados.

### **6.5.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS**

En esta sección se presenta el análisis de las respuestas de los validadores (evaluadores) en un cuestionario cerrado con relación a aspectos claves de la propuesta. Los validadores fueron invitados a calificar los principales aspectos del modelo y de la metodología en una escala tipo Likert de 5 niveles donde: 1 representa "Totalmente en desacuerdo", 2 representa "En desacuerdo", 3 representa "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 representa "De acuerdo", 5 representa "Totalmente de acuerdo". La tabla N°44 muestra la calificación de los validadores respecto a los ítems considerados para el proceso de evaluación del modelo y de la metodología, así como un breve análisis estadístico. La Tabla N°45 muestra el porcentaje de calificación concedida por los evaluadores para cada una de los ítems en la escala Likert.

Tabla N°44 Respuesta de los validadores

N°	ITEMS	Media	Moda	Mediana	Asimetría	Curtosis
<b>I MODELO</b>						
I.1	La estructura del modelo está bien organizada.	4.22	4.00	4.00	-0.25	-0.04
I.2	El modelo contempla adecuadamente los tipos de competencias que requieren los directores de proyectos y su equipo para gestionar a los interesados exitosamente.	4.11	4.00	4.00	3.00	9.00
I.3	La jerarquía de las competencias tiene un sentido lógico.	3.78	4.00	4.00	-3.00	9.00
I.4	El modelo podría ser utilizado como referencia para futuras investigaciones.	4.33	5.00	4.00	-0.61	-0.29
<b>II METODOLOGÍA</b>						
II.1	La estructura de la metodología está bien organizada.	4.44	4.00	4.00	0.27	-2.57
II.2	La competencia práctica agrupa adecuadamente los procesos y los factores críticos de éxito para gestionar a los interesados.	4.11	4.00	4.00	0.02	1.13
II.3	Los procesos de la competencia práctica son fáciles de seguir.	3.89	4.00	4.00	-3.00	9.00
II.4	La competencia contextual ayuda a comprender el contexto interno y externo del proyecto para tener éxito en la gestión de los interesados.	4.00	4.00	4.00	0.00	4.00
II.5	Los procesos de la competencia contextual son fáciles de seguir.	3.78	4.00	4.00	-1.17	2.43
II.6	La competencia personal ayuda a comprender las habilidades personales e interpersonales que se requieren para participar exitosamente en la gestión de los interesados.	4.56	5.00	5.00	-0.27	-2.57
II.7	Los procesos de la competencia personal son fáciles de seguir.	4.00	4.00	4.00	-0.96	0.79
II.8	La metodología se enfoca en los aspectos relevantes para gestionar a los interesados.	4.00	4.00	4.00	0*	0*
II.9	La metodología es aplicable a los proyectos de construcción.	3.89	4.00	4.00	-0.94	1.35
II.10	La metodología puede ayudar a aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.	4.44	4.00	4.00	0.27	-2.57

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°45 Porcentaje de las valoraciones en base a la escala Likert

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>I MODELO</b>						
I.1	La estructura del modelo está bien organizada.			11.1%	55.6%	33.3%
I.2	El modelo contempla adecuadamente los tipos de competencias que requieren los directores de proyectos y su equipo para gestionar a los interesados exitosamente.				88.9%	11.1%
I.3	La jerarquía de las competencias tiene un sentido lógico.		11.1%		88.9%	
I.4	El modelo podría ser utilizado como referencia para futuras investigaciones.			11.1%	44.4%	44.4%
<b>II METODOLOGÍA</b>						
II.1	La estructura de la metodología está bien organizada.				55.6%	44.4%
II.2	La competencia práctica agrupa adecuadamente los procesos y los factores críticos de éxito para gestionar a los interesados.			11.1%	66.7%	22.2%
II.3	Los procesos de la competencia práctica son fáciles de seguir.			11.1%	88.9%	
II.4	La competencia contextual ayuda a comprender el contexto interno y externo del proyecto para tener éxito en la gestión de los interesados.			11.1%	77.8%	11.1%
II.5	Los procesos de la competencia contextual son fáciles de seguir.		11.1%	11.1%	66.7%	11.1%
II.6	La competencia personal ayuda a comprender las habilidades personales e interpersonales que se requieren para participar exitosamente en la gestión de los interesados.				44.4%	55.6%
II.7	Los procesos de la competencia personal son fáciles de seguir.		11.1%	11.1%	44.4%	33.3%
II.8	La metodología se enfoca en los aspectos relevantes para gestionar a los interesados.				100.0%	
II.9	La metodología es aplicable a los proyectos de construcción.		11.1%	11.1%	55.6%	22.2%
II.10	La metodología puede ayudar a aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.				55.6%	44.4%

Fuente: Elaboración propia

En general, los resultados de la investigación muestran una respuesta positiva de los validadores (evaluadores) del modelo y de la metodología. Aproximadamente el 80% de las respuestas son mayores o iguales al valor de 4, el cual significa un nivel de acuerdo importante en cuanto a la propuesta, como se aprecia en la tabla N°44. Asimismo, se aprecia que en 11 de los 14 ítems se alcanza hasta el valor máximo de 5 el cual significa “totalmente de acuerdo” y sólo en 4 de los 14 ítems de la evaluación se alcanza un valor mínimo de 2 el cual significa “en desacuerdo”. El promedio obtenido de cada uno de los 14 ítems de la evaluación oscilan en un rango de 3.78 a 4.56, como se aprecia en la tabla N°44, todos ellos están por encima del valor aceptable de 3.5 en una escala Likert según Molwus (2014).

Adicionalmente, los valores de asimetría y curtosis que se muestran en la tabla N°44 indica la distribución de las calificaciones de los validadores. De acuerdo a Molwus (2014) los valores de asimetría y curtosis pueden interpretarse como:

- Los valores asimetría positivo indican que las puntuaciones se agrupan alrededor de los valores bajos de la escala mientras que valores negativos indican que las puntuaciones se agrupan alrededor de los valores altos de la escala.
- Los valores de curtosis positivos indican que las puntuaciones se agrupan alrededor de la mitad de la escala.

El análisis combinado del coeficiente de asimetría y del coeficiente de curtosis indican que hay un agrupamiento de las valoraciones en torno a los valores medios a altos de la escala utilizada. Una distribución normal se obtiene cuando el coeficiente de asimetría y el coeficiente de curtosis tienen el valor de 0, sin embargo,  $\pm 0.5$  se considera aceptable tanto para la medida del coeficiente de asimetría como para la curtosis. De los valores obtenidos se puede afirmar que 7 de los 14 ítems se tienen una distribución normal. Además, 8 de 14 ítems tienen asimetría negativa, el cual indica que los datos tienden a agruparse en torno a los valores más altos. Adicionalmente, se observa que solo un valor tiene asimetría positiva con un valor de 3 que no está dentro del rango  $\pm 0.5$  o no posea asimetría negativa; sin embargo, una vista más minuciosa indica que se debe una valoración alta. Por otra parte, 8 de los 14 ítems tienen valor de

curtosis positivo y 2 de los 5 ítems con curtosis negativa se encuentra dentro del rango de distribución normal y se observa que uno tiene el valor de 0.

La distribución del porcentaje de las calificaciones, que se muestran en la tabla N°45, indican que la mayoría de los datos se encuentran entre 4 a 5. Adicionalmente, ninguno de los validadores indicó continuamente valores bajos para calificar el modelo y la metodología.

El mayor valor alcanzado para el modelo ha sido relacionado al ítem “El modelo podría ser utilizado como referencia para futuras investigaciones”, que alcanzó un valor de 4.33; seguido del ítem “La estructura del modelo está bien organizada” que alcanzó un valor de 4.22. Mientras que para la metodología ha sido relacionado al ítem “La competencia personal ayuda a comprender las habilidades personales e interpersonales que se requieren para participar exitosamente en la gestión de los interesados”, que alcanzó el valor de 4.56; seguido los ítems “La metodología está bien organizada” y “La metodología puede ayudar a aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos”, con un valor promedio de 4.44.

El menor valor obtenido para el modelo es “la jerarquía de las competencias tiene un sentido lógico” con un valor de 3.78. Mientras que el menor valor obtenido para la metodología es de “los procesos de la competencia contextual son fáciles de seguir” con un valor de 3.78. Estos resultados son normales debido a que los validadores en el mejor de los casos están relacionados con algunos procesos de la competencia práctica para gestionar los interesados. Además, ambos valores se encuentran por encima del valor admisible de 3.5.

### 6.5.3 RESULTADOS CUALITATIVOS

En esta sección se presenta los resultados cualitativos como resultado de la interacción con los validadores. Los validadores recomendaron algunas mejoras para el modelo y la metodología, entre los más destacados están:

1. Revisar el modelo teórico.
2. Explicar los beneficios de la aplicación de la metodología.
3. Desarrollar una guía para implementar la metodología y designar de forma clara el responsable de implementar la metodología.
4. Aplicar la metodología en un proyecto.

Las recomendaciones han sido tomadas con cuidado, las tres primeras recomendaciones han sido implementadas. Sin embargo, la recomendación número cuatro no están dentro de los objetivos de la investigación.

Por otra parte, el Comité Científico presidido por el Dr. Ing. William Ipanaqué del “I Congreso Internacional de Ingeniería - III Congreso Regional IPMA-LATNET” aceptó la presentación del artículo científico (paper) que parte de esta investigación, estableciendo algunas mejoras y recomendaciones al resumen extendido de la propuesta:

- Mejorar las conclusiones.
- Usar citas de artículos actuales.

### 6.5.4 MODELO Y METODOLOGÍA FINAL

Basado en los resultados de la investigación, el modelo y metodología ha sido finalizado con cambios menores.

Haciendo una comparación del modelo inicial y el que se presenta en los capítulos IV y capítulo V se tiene los siguientes cambios:

- Flujo operativo de las competencias del modelo.
- Beneficios de la metodología.
- Guía de implementación y el responsable para la implementación de la metodología (directrices para la implementación de la metodología).

## CONCLUSIONES

- Con el nuevo modelo y metodología propuesto se logra mejorar la gestión de los interesados en los proyectos de construcción de tipo edificaciones aumentando su probabilidad de éxito, la propuesta ha sido validado por un grupo de expertos en base a los resultados de los datos recopilados mediante entrevistas, encuestas, reuniones y la valoración final.
- La recopilación de datos mediante el muestreo no probabilístico permitió definir los 40 factores relacionados a los tres tipos de competencias necesarias para tener éxito en la gestión de los interesados en los proyectos de construcción del tipo edificaciones en el Perú. Además, los datos cualitativos recopilados mediante la revisión de la literatura se pudo notar que la mayoría de enfoques se centran en los factores relacionados a la competencia práctica.
- El nuevo modelo *jerarquía de competencias para gestionar a los interesados* ha sido evaluado y resultó ser convincente y aceptado por los evaluadores del modelo, de acuerdo al método de validación aplicado, considerando que los ítems utilizados en la evaluación tienen una valoración superior a 3.5, el cual es el mínimo aceptable en una escala Likert de 5 niveles.
- La investigación propone una nueva metodología que resultó ser convincente y aceptado por los evaluadores, de acuerdo al método de validación aplicado, dado que los ítems utilizados en la evaluación de la metodología tienen una valoración superior a 3.5, el cual es el mínimo aceptable en una escala Likert de 5 niveles.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar la metodología propuesta en los proyectos de construcción del tipo edificaciones para aumentar la probabilidad de éxito del mismo.
- Se recomienda identificar otros factores no considerados en la investigación para futuras investigaciones en el área. Asimismo, se recomienda investigar en otros tipos de proyectos de construcción diferentes a las edificaciones.
- La investigación en la jerarquía de competencias propone que los grupos de competencias se van desarrollando de abajo hacia arriba; sin embargo, es de entenderse que también hay un grado de desarrollo de los elementos en la horizontal de izquierda a derecha, es decir en dos dimensiones. Por ello, se puede investigar el modo en que estos deben ser priorizados.
- Se recomienda aplicar otro método de validación en el cual se pueda contar con datos experimentales, dado que puede aportar información adicional para mejorar algunos puntos de la metodología.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Al-Khafaji, A. W.; Oberhelman, D. R.; Baum, W.; & Kock, B.. Communication in Stakeholder Management. En Chinyio, E.; & Olomolaiye P.. Construction Stakeholder Management, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
2. Aguinis, H.. Organizational responsibility: Doing Good and Doing Well. En Zedeck, S., APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 3), 855-879, American Psychological Association, Washington, EUA, 2011
3. AlWaer, H.; Sibley, M.; & Lewis, J.. Different stakeholder perceptions of sustainability assessment, Architectural Science Review, 57(1), 48–59, Oxford, Reino Unido, 2008
4. Association for Project Management (APM). APM Body of Knowledge, Sexta edición, APM Publications, Londres, Reino Unido, 2012
5. Bal, M.. Stakeholder Engagement and Sustainability-Related Project Performance in Construction, Tesis para optar el grado de PhD, Liverpool John Moores University, Liverpool, Reino Unido, 2014
6. Bana e Costa, C. A.; Nunes Da Silva, F.; & Vansnick, J. C.. Conflict Dissolution in the Public Sector: A Case-Study, European Journal of Operational Research 130(2), 388–401, Amsterdam, Países Bajos, 2001
7. Bourne, L.. Project Relationship Management and the Stakeholder Circle™, Tesis para optar el grado de PhD, RMIT University, Melbourne, Australia, 2005
8. Bourne, L.; & Weaver, P.. Mapping Stakeholders. En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. Construction Stakeholder Management, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
9. Briner, W.; Hastings, C.; & Geddes, M.. Project Leadership, Segunda edición, Gower, Aldershot, Reino Unido, 1996
10. Calvert, S.. Managing Stakeholders: The Commercial Project Manager, Sexta edición, McGraw-Hill, New York, EUA, 1995

11. Carroll, A. B.. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review* 4(4), 497–506, New York, EUA, 1979
12. Carroll, A.B.; & Buchholtz, A.K.. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, Thomson South-Western, Mason, EUA, 2006
13. Chan, P. C. A.; Chan, W. M. D.; Chiang, Y. H.; Tang, B. S.; Chan, H. W. E.; & Ho, S. K. K.. Exploring critical success factors for partnering in construction projects, *Journal of Construction Engineering and Management*, Reston, EUA, 2004
14. Change Management Institute (CMI). *The Effective Change Manager: The Change Management Body of Knowledge (CMBok)*, CMI Publications, Sídney, Australia, 2013
15. Charnley G.. Caso N°1: Stakeholder Dynamism – Baltimore Community Environmental Partnership (US EPA 1999). En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. *Construction Stakeholder Management*, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
16. Chinyio, E.; & Akintoye, A.. Practical approaches for engaging stakeholders: Findings from the UK, *Construction Management and Economics*, 26(6), 591–599, Londres, Reino Unido, 2008
17. Chinyio, E.; & Olomolaiye P... *Construction Stakeholder Management*, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
18. Clarkson, M.. *The Clarkson Principles of Stakeholder Management*, Disponible en: <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?menuid=61>, 2002 [fecha de consulta: 19 diciembre del 2016]
19. Clarkson, M.B.E.. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117, New York, EUA, 1995
20. Cleland, D. I.. *Project Management Strategic Design and Implementation*, Tercera edición McGraw-Hill, New York, EUA, 1999

21. Cleland, D. I.. Project Stakeholder Management, Project Management Journal 17(4), 36–44, Pennsylvania, EUA, 1986
22. Cleland, D. I.; & Ireland, R. L.. Project Management: Strategic Design and Implementation, McGraw-Hill, New York, EUA, 2002
23. Colegio de Ingenieros del Perú (CIP). Estadísticas de Colegiados, Disponible en: <http://www.cip.org.pe/index.php/publicaciones/estadisticas-de-colegiados.html>, 2016 [ fecha de consulta: 10 de diciembre del 2016]
24. Comisión Europea. Estrategia Renovada de la UE para 2011-2014 Sobre la Responsabilidad Social de las Empresas, COM (2011) 681, Bruselas, Bélgica, 2011
25. Decreto Legislativo N° 1252. Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 2016
26. Decreto Supremo N° 027-2017-EF. Aprobación del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1252, Decreto Legislativo que crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones y deroga la Ley N° 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 2017
27. Díaz, J.M.. Dirección del Proyecto Pandero San Isidro, Aplicando el estándar del PMI®, Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Civil, Facultad de Ingeniería Civil, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú, 2015
28. Eskerod, P.; Huemann, M.; & Savage, G.. Project Stakeholder Management—Past and Present, Project Management Journal, 46(6), 6-14, Pennsylvania, EUA, 2015
29. Feng, W.. Strategic management for large engineering projects : the stakeholder value network approach, Tesis para optar el grado de PhD en Technology, Management, and Policy, Massachusetts Institute of Technology, Boston, EUA, 2013

30. Fletcher, A.; Guthrie, J.; Steane, P.; Roos, G.; & Pike, S.. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization, *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505–527, Bradford, Reino Unido, 2003
31. Freeman, E. R.. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, EUA, 1984
32. Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; & Wicks, A. C.. *Managing for Stakeholders – Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven, EUA, 2007
33. Frooman, J.. Stakeholder influence strategies, *Academy of Management Review* 24(2), 191–205, Nueva York, EUA, 1999
34. Green Project Management (GPM). *El Estándar P5*, Primera edición, GPM Global, Detroit, EUA, 2014
35. Hammond, F. N.; & Booth, C. A.. *Environmental Stakeholder Management*. En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. *Construction Stakeholder Management*, 317-337, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
36. Harris, F.. *A Historical Overview of Stakeholder Management*. En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. *Construction Stakeholder Management*, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
37. Hartmann, F. T.. *The Role of Trust in Project Management*. En Slevin, D. P., Cleland, D. I., & Pinto, J. K.. *Frontiers of Project Management Research*., PMI Publications, Pennsylvania, EUA, 2002
38. Hernández, C. R.; Fernández, C.; & Baptista P.. *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill, Ciudad de Mexico, Mexico, 1991
39. Hoegl, M.; & Muethel, M.. *Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide*, *Project Management Journal*, 47(1), 7-12, Pennsylvania, EUA, 2016
40. Human Change Management Institute (HUCMI). *Human Change Management Body of Knowledge (HCMBok)*, Segunda edición, Brasport, Río de Janeiro, Brazil, 2014

41. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). NTP-ISO 21500:2014 - Directrices para la Dirección y Gestión De Proyectos, Primera edición, Indecopi, Lima, Perú, 2014
42. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Licencias para la construcción otorgadas por la municipalidad por tipo, según departamento, 2011, Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/buscador/?tbusqueda=licencia+de+construcción>, 2012 [fecha de consulta: 3 de Agosto del 2016]
43. International Project Management Association (IPMA). ICB - IPMA Competence Baseline, Tercera edición, IPMA Publications, Nijkerk, Países Bajos, 2006
44. International Project Management Association (IPMA). Individual Competence Baseline for Project, programme and Portfolio management, Cuarta edición, IPMA Publications, Zurich, Suiza, 2015
45. Jawahar, I.M.; & McLaughlin, G.L.. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach., Academy of Management Review, 26(3), 397–414., New York, EUA, 2001
46. Jepsen, A. L.; & Eskerod, P.. Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world, International Journal of Project Management, 4(2), 1–9, Amsterdam, Países Bajos, 2008"
47. Jergeas, G. F.; Williamson, E.; Skulmoski, G. J.; & Thomas, J. L.. Stakeholder Management on Construction Projects, AACE International Transactions 12, 1–5., Morgantown, EUA, 2000
48. Karlsen, J. T.. Project Stakeholder Management, Engineering Management Journal, 14(4), 19–24., Philadelphia, EUA, 2002
49. Karlsen, J. T.; Græe, K.; & Massaoud, M. J.. Building Trust in Project - Stakeholder Relationships, Baltic Journal of Management 3(1), 7, Bradford, Reino Unido, 2008

50. Kocak, N. A.. RUC Option Development Framework and Tools, Tesis para optar el grado de PhD, University of Westminster, Londres, Reino Unido, 2003
51. Kotler, P.; & Armstrong, G.. Marketing, Decimocuarta edición, Pearson Educación, Ciudad de Mexico, Mexico, 2012
52. Kotler, P.; & Armstrong, G.. Principles of Marketing, Decimocuarta edición, Pearson, Naucalpan de Juárez, Mexico, 2012
53. Landeta, J.. El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro, Primera edición, Ariel, Barcelona, España, 1999
54. Leung, M. Y.; Liu, A. M. M.; & Thomas, N. S.. Is There a Relationship Between Construction Conflicts and Participants' Satisfaction?, Engineering, Construction and Architectural Management, 12(2), 149–167, Bradford, Reino Unido, 2005
55. Leung, M.; & Olomolaiye, P.. Risk and Construction Stakeholder Management. En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. Construction Stakeholder Management, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
56. Ley N° 27446 . Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental, Diario Oficial el Peruano, Lima, Perú, 2001
57. Linstone H. A.; & Turoff, M.. The Delphi Method Techniques and Applications, Addison-Wesley, Boston, EUA, 1975
58. Lledó, P.. Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento, Pablo Lledó, Victoria, Canadá, 2013
59. Love, P. E. D.; Irani, Z.; & Edwards, D. J.. Industry-centric benchmarking of information technology benefits, costs, risks for small-to-medium sized enterprises in construction, Automation in Construction 13(4), 507–524, Amsterdam, Países Bajos, 2004
60. Manowong, E.; & Ogunlana, S.. Strategies and Tactics for Managing Construction Stakeholders. En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. Construction Stakeholder Management, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010

61. Mathur, V. N.; Price, A. D. F.; Austin, S.; & Moobela, C.. Defining, identifying and mapping stakeholders in the assessment of urban sustainability, International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment, Department of Civil and Building Engineering, Loughborough University, Glasgow, Reino Unido, 2007
62. Menguzzato, M.; & Renau, J. J. . La Dirección Estratégica de la Empresa; un Enfoque Innovador del Management, Ariel, Barcelona, España, 1991
63. Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Memoria de la Inversión Pública 2015, Disponible en: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2016/jun/Memoria\\_SNIP\\_2015.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2016/jun/Memoria_SNIP_2015.pdf), 2016 [fecha de consulta: 10 de agosto del 2016]
64. Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; & Wood, D. J.. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, Academy of Management Review, 22(4), 853-886, New York, EUA, 1997
65. Molwus, J. J.. Stakeholder Management In Construction Projects: A Life Cycle Based Framework, Tesis para optar el grado de PhD en Construcción, Heriot-Watt University, Edinburgo, Reino Unido, 2014
66. Moura, H. M.; & Teixeira, J. C.. Managing Stakeholders Conflicts. En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. Construction Stakeholder Management, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
67. Mulcahy, R.; & et al.. Preparación para el Exámen PMP, Octava edición RMC Publications, Minneapolis, EUA, 2013
68. Neu, N.. Managing Stakeholders in Global Projects, Tesis para optar el grado de Máster, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Noruega, 2013
69. Newcombe, R.. From Client to Project Stakeholders: A Stakeholder Mapping Approach, Construction Management and Economics, 21(8), 841–848, Londres, Reino Unido, 2003

70. Ochoa, C.. Muestreo no probabilístico: Muestreo por conveniencia, Disponible en: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>, 2015 [fecha de consulta: 3 de setiembre del 2016]
71. Office of Government Commerce (OGC). Managing Successful Projects with PRINCE2, Quinta edición, The Stationery Office, Norwich, Reino Unido, 2009
72. Olander S.; & Atkin B. L.. Stakeholder Management – The Gains and Pains. En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. Construction Stakeholder Management, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
73. Olander, S.. Stakeholder impact analysis in construction project management, Construction Management and Economics 25(3), 277–287, Londres, Reino Unido, 2007
74. Olander, S.; & Landin, A.. A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process, Construction Management and Economics, 26(6), 553, Londres, Reino Unido, 2008
75. Olaniran, O. J.; Love, P. E. D.; Edwards, D.; Olatunji, O. A.; & Matthews, J.. Cost Overruns in Hydrocarbon Megaprojects: A Critical Review and Implications for Research, Project Management Journal, 46(6), 126-138, Pennsylvania, EUA, 2015
76. Orihuella, P.. Metodologías Estandar de Gerencia de Proyectos, Contrucción Integral, Boletín N°1, 3-5, Lima, Perú, 2008
77. Oyegoke, A. S.. The Contextual Approach to Stakeholder Management in Finland. En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. Construction Stakeholder Management, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
78. Pajunen, K.. Stakeholder influences in organizational survival, Journal of Management Studies, 43(6), 1261–1288, Malden, EUA, 2006
79. Pérez, R. E.. Asegurando el Valor en Proyectos de Construcción: Gestión de los Interesados, Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Civil, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, 2015

80. Perri, C.J.. Stakeholder management : a best practice within the predevelopment phase of mixed use projects, Tesis para optar el grado de Máster of Science in Real Estate Development, Massachusetts Institute of Technology, Boston, EUA, 2014
81. Pinto, J. K.. The Project Management Institute Project Management Handbook, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, U.S.A., 1998
82. Prager, K.; & Freese, J.. Stakeholder involvement in agrienvironmental policy making – Learning from a local and a state-level approach in Germany, Journal of Environmental Management, 90(2), 1154-1167, Amsterdam, Países Bajos, 2009
83. Project Management Institute (PMI). Construction Extension to The PMBOK Guide, Tercera edición, PMI Publications, Pennsylvania, EUA, 2016
84. Project Management Institute (PMI). Construction Extension to The PMBOK Guide Third Edition, Segunda edición, PMI Publications, Pennsylvania, EUA, 2007
85. Project Management Institute (PMI). Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), Cuarta edición, PMI Publications, Pennsylvania, EUA, 2008
86. Project Management Institute (PMI). Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), Quinta edición, PMI Publications, Pennsylvania, EUA, 2013
87. Real Academia Española (RAE). Diccionario de la lengua española, Edición del Tricentenario, Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>, 2014a [fecha de consulta: 20 febrero del 2017]
88. Real Academia Española (RAE). Diccionario de la lengua española, Edición del Tricentenario, Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=P7eTCPD>, 2014b [fecha de consulta: 13 diciembre del 2016]
89. Real Academia Española (RAE). Diccionario de la lengua española, Edición del Tricentenario, Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>, 2014a [fecha de consulta: 11 diciembre del 2016]

90. Reed, M. S.. Stakeholder participation for environmental management: A literature Review, *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431, Amsterdam, Países Bajos, 2008
91. Rees, B.. Constructing Managers: an Exploration of Competence, Gender and Identity, Tesis para optar el grado de PhD, School of Management Human Resource Department, Cranfield University, Cranfield, Reino Unido, 1997
92. Rwelamila, P. D.. Impact of Procurement on Stakeholder Management. En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. *Construction Stakeholder Management*, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido, 2010
93. Salgado, J. A.. Importancia de la Planificación, Para el Éxito de los Proyectos, Aplicando una Metodología Estandar de Gestión de Proyectos, Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Civil, Facultad de Ingeniería Civil, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú, 2010
94. Sargent, R. G.. Verification and validation of simulation models, *Proceedings of the 37th conference on Winter simulation*, 130-143, Orlando, EUA, 2005
95. Savage, G. T.; Nix, T. W.; Whitehead, C. J.; & Blair, J. D.. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders, *Academy of Management Executive* 5(2), 61–75, New York, EUA, 1991
96. Schlesinger, S.. Terminology for Model Credibility, *Simulation* 32 (3), 103-104, Thousand Oaks, EUA, 1979
97. Schwager, H. P.. Organizational Strategies to Address Stakeholder Relationships: A Customer Portal Perspective, Tesis para optar el grado de PhD, Auburn University, Alabama, EUA, 2004
98. Segura, Z. M.. Propuesta de Modelo de Desarrollo de la Gestión de la Calidad en las Empresas Constructoras de Edificaciones, Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Civil, Facultad de Ingeniería Civil, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú, 2012

99. Smith, J.; & Love, P.E.D.. Stakeholder management during project inception: Strategic needs analysis, *Journal of Architectural Engineering*, 10(1), 22–33, Reston, EUA, 2004
100. Strand, R.; & Freeman, R. E. . Scandinavian Cooperative Advantage: The Theory and Practice of Stakeholder Engagement in Scandinavia, *Journal of Business Ethics*, 127(1), 65-85, Berlin, Alemania, 2015
101. Suchman, M. C.. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review* , 20(3), 571–610, New York, EUA, 1995
102. Sutterfield, J.S.; Friday-Stroud, S.S.; & Shivers-Blackwell, S.L. . A case study of project and stakeholder management failures: Lessons learned, *Project Management Journal*, 37(5), 26–35, Pennsylvania, EUA, 2006
103. Trevelyan, E. T.; & Robinson, N.. Delphi Methodology in Health Research: How to do it?, *European Journal of Integrative Medicine*, Amsterdam, Países Bajos, 2015
104. Uebersax, J.S.. Likert Scales: Dispelling the Confusion, Disponible en: <http://www.john-uebersax.com/stat/likert.htm>, 2006 [fecha de consulta: 9 Agosto 2016]
105. Vásquez, J.C.. El "Lean Design" y su Aplicación a los Proyectos de Edificación, Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Civil, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú, 2006
106. Walker, D. H. T.. Choosing an Appropriate Research Methodology, *Construction Management and Economics*, 15(2), 149–159, Londres, Reino Unido, 1997
107. Walker, D. H. T.; Bourne, L.; & Rowlinson, S.. Stakeholders and the Supply Chain. En Walker, D. H. T., & Rowlinson, S.. *Procurement Systems: A Cross Industry Perspective*, Taylor & Francis, Londres, Reino Unido, 2008
108. Watkins, M.. The Internal Stakeholder: Management Factors in the Implementation of an Environmental Management System in a Multi-Site

- Organization, Tesis para optar el grado de PhD, University of Bath, Bath, Reino Unido, 2000
109. Winch, G.. Construction business systems in the European Union, Building Research and Information 28(2), 88, Londres, Reino Unido, 2000
110. Winch, G.; & Bonke, S.. Project stakeholder mapping: Analysing the interests of project stakeholders. En Project Management Institute (PMI). The Frontiers of Project Management Research, PMI Publications, Pennsylvania, EUA, 2002
111. Yang, J.. A Framework for Stakeholder Management in Construction Projects, Tesis para optar el grado de PhD, Departement of Building and Real State, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, China, 2010
112. Yang, J.; Shen, G. Q.; Ho, M.; Drew, D. S.; & Chan, A. P. C. . Exploring Critical Success Factors for Stakeholder Management in Construction Projects, Journal of Civil Engineering and Management, 15(4), 337–348, Londres, Reino Unido, 2009
113. Yeung, F. Y.; Chan, P. C.; Chan, W. M.; & Li, L. K.. Developing of a partnering performance index (PPI) for construction projects in Hong Kong: a Delphi study, Construction Management and Economics, 25(12), 1219-1237, Londres, Reino Unido, 2007
114. Zhao, S.; & Gentry, B.. Are Leaders Born or Made? (Part II): What Executives Say & What That Means for Leadership Development, Center for Creative Leadership, Greensboro, EUA, 2015

## **ANEXOS**

**Anexo A:** Encuesta

**Anexo B:** Datos de la encuesta

**Anexo C:** Plantillas de la competencia práctica para gestionar a los interesados

**Anexo D:** Plantillas para evaluar la competencia contextual para gestionar a los interesados

**Anexo E:** Plantillas para evaluar la competencia personal para gestionar a los interesados

**Anexo F:** Hoja de evaluación del modelo y metodología

**Anexo G:** Modelo de invitación para los evaluadores de la propuesta

**ANEXO H:** Resumen extendido

**ANEXO I:** Artículo científico

**ANEXO J:** Carta de presentación

## ANEXO A: MODELO DE ENCUESTAS

### ANEXO A.1: Encuesta v1

Contenido de la página 1:

<b>ENCUESTA: GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL PERÚ</b>			
NOTA: Esta encuesta deberá ser llenada en función de:			
1.-	Proyectos de construcción del tipo Edificaciones (Retail, Oficinas, Residenciales, Centros médicos, Instituciones Educativas, Centros de Salud, Postas de Salud, Pabellones Educativos, etc).		
2.-	Desde el punto de vista de la empresa contratista y/o ejecutora del proyecto.		
3.-	Proyectos entre 1.2 millones a 10 millones de soles en los que ha participado y/o viene participando.		
<b>I.- DATOS GENERALES</b>			
<i>La información proporcionada, tiene carácter secreto, no podrá ser revelada en forma individualizada, sólo podrá ser divulgada o publicada en forma innominada.</i>			
<b>I.1 APELLIDOS Y NOMBRES</b>			
<b>I.2 CORREO ELECTRÓNICO (más frecuente)</b>			
<b>I.3 NÚMERO DE TELÉFONO MÓVIL</b>			
<b>I.4 PROFESIÓN (estudios de pregrado)</b>			
<b>I.5 GRADOS ACADÉMICOS OBTENIDOS</b>			
<i>Seleccione todos los grados que ha obtenido. Marque con una (X) en el cuadro vacío.</i>			
1	Bachiller		
2	Título profesional		
3	Máster		
4	Doctor		
<b>I.6 EXPERIENCIA EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN (años)</b>			
<b>I.7 CARGOS QUE HA ASUMIDO EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN</b>			
<i>Seleccione todos los cargos que ha asumido de forma equivalente. Marque con una (X) en el cuadro vacío.</i>			
1	Ejecutivo de Proyecto (último responsable y máxima autoridad del proyecto)		
2	Gerente de proyecto y/o jefe de proyecto (gestiona el día a día del proyecto)		
3	Líder de equipo (responsable de paquetes de trabajo)		
<b>I.8 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PROYECTOS EN LOS QUE HA PARTICIPADO</b>			
<i>Departamentos y/o Lima metropolitana y Callao (juntos) en caso corresponda el ambito.</i>			

Contenido de la página 2:

II.- PROBLEMÁTICA										
<b>II.1 INDIQUE CUAL ES LA CAUSA PRINCIPAL DEL FRACASO DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL PERÚ</b>										
<i>Marque una opción con una (X) en la casilla vacía.</i>										
a	Problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente (Gestión de las partes interesadas)									
b	No utilización o mala utilización de metodologías de trabajo (Gestión del conocimiento)									
c	Cambio en los objetivos a nivel estratégico (Alta dirección)									
d	OTROS:									
<b>II.2 EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN QUE HA PARTICIPADO:</b>										
<i>Marque una opción con una (X) en la casilla vacía.</i>										
a	No se gestionaban a las partes interesadas (stakeholders) del proyecto.									
b	Se gestionaban de manera informal a las partes interesadas (stakeholders) del proyecto.									
c	Se gestionaban de manera formal a los interesados (stakeholders) del proyecto con procesos y plantillas.									
<b>II.3 CONOCIMIENTOS</b>										
<i>En una escala del 1 al 5 ¿cómo calificaría sus conocimientos actuales? en:</i>										
		menos	1	2	3	4	5		más	
1	Dirección/Gerencia de proyectos de construcción (prácticos y teóricos)									
2	Gestión de los interesados en los proyectos de construcción (Prácticos y teóricos)									
<b>II.3 CRITERIOS DE ÉXITO DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL PERÚ</b>										
Indique su grado DE ACUERDO o EN DESACUERDO en relación a los <b>factores críticos para el éxito de los proyectos de construcción en el Perú</b> que se muestran en la siguientes afirmaciones:										
<i>*NOTA: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo</i>										
	afirmaciones (items)	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo		
1	Satisfacción de las partes interesadas del proyecto (Stakeholders).									
2	Entregar el proyecto con las características que satisface las necesidades (Alcance y calidad)									
3	Entregar el proyecto en la fecha prevista (Tiempo)									
4	No exceder el presupuesto en más del 5% (Costo)									
<b>II.4 COMPETENCIAS GENERALES DE UN DIRECTOR DE PROYECTO</b>										
Indique su grado DE ACUERDO o EN DESACUERDO en relación a las <b>competencias que un director/gerente de proyecto debe tener para gestionar a los interesados</b> que se muestran en la siguientes afirmaciones:										
<i>*NOTA: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo</i>										
	afirmaciones (items)	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo		
1	Competencias prácticas (uso de métodos, herramientas y técnicas)									
2	Competencias de perspectiva (comprender el contexto organizacional, social y político del proyecto)									
3	Competencias personales e interpersonales (Habilidades blandas)									

Contenido de la página 3:

III.- PROPUESTA							
III.1 FACTORES CRÍTICOS PARA GESTIONAR EXITOSAMENTE A LOS INTERESADOS (STAKEHOLDERS)							
Indique su grado DE ACUERDO o EN DESACUERDO en relación a los <b>factores críticos para gestionar exitosamente a los interesados en los proyectos de construcción en el Perú</b> que se muestran en la siguientes ítems:							
*NOTA: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo							
Afirmaciones (ítems)	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
1 Formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto.							
2 Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente.							
3 Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas.							
4 Determinar las necesidades y requisitos de los interesados.							
5 Entender las áreas de interés de las partes interesadas (stakeholders) del proyecto.							
6 Evaluar los atributos (influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad) de los interesados.							
7 Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto.							
8 Evaluar el comportamiento de las partes interesadas del proyecto.							
9 Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados.							
10 Pronosticar las reacciones de los interesados para la implementación de las estrategias.							
11 Planificar las comunicaciones con los interesados.							
12 Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados.							
13 Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados.							
14 Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados.							
15 Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados dentro de los límites del proyecto.							
16 Gestionar los interesados con responsabilidad social (legal y ético).							
17 Gestionar los interesados con responsabilidad ambiental.							
18 Gestionar los interesados con responsabilidad económico-financiero.							
19 Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto.							
20 Controlar las comunicaciones y el compromiso de los interesados.							
21 Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto.							
22 Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados.							



## ANEXO A.2: Encuesta versión final

### Encuesta versión final física

Contenido de la página 1:

<b>ENCUESTA: GESTIÓN DE LOS INTERESADOS EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL PERÚ</b>			
NOTA: Esta encuesta deberá ser llenada en función de:			
1.-	Proyectos de construcción del tipo Edificaciones ( Comerciales, Oficinas, Residenciales, Infraestructura de salud, Infraestructura educativa, etc).		
2.-	Desde el punto de vista de la empresa contratista del proyecto.		
3.-	Proyectos entre 1.2 millones a 10 millones de soles en los que ha participado y/o viene participando.		
<b>I.- DATOS GENERALES</b>			
<i>La información proporcionada, tiene carácter secreto, no podrá ser revelada en forma individualizada, sólo podrá ser divulgada o publicada en forma innominada.</i>			
<b>I.1 APELLIDOS Y NOMBRES</b>			
<b>I.2 CORREO ELECTRÓNICO (más frecuente)</b>			
<b>I.3 NÚMERO DE TELÉFONO MÓVIL</b>			
<b>I.4 PROFESIÓN (estudios de pregrado)</b>			
<b>I.5 EXPERIENCIA EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN (años)</b>			
<b>I.6 CARGOS QUE HA ASUMIDO EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN</b>			
<i>Seleccione todos los cargos que ha asumido de forma equivalente. Marque con una (X) en el recuadro vacío.</i>			
1	Ejecutivo de Proyecto (último responsable y máxima autoridad del proyecto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Gerente de proyecto y/o jefe de proyecto (gestiona el día a día del proyecto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Líder de equipo (responsable de paquetes de trabajo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>I.7 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LOS PROYECTOS EN LOS QUE HA PARTICIPADO</b>			
<i>Departamentos y/o Lima metropolitana y Callao (juntos) en caso corresponda el ambito.</i>			

Contenido de la página 2:

II.- PROBLEMÁTICA								
<b>II.1 INDIQUE CUAL ES LA CAUSA PRINCIPAL DEL FRACASO DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL PERÚ</b>								
<i>Marque una opción con una (X) en el recuadro vacío.</i>								
a	Problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente (Gestión de las partes interesadas)							
b	No utilización o mala utilización de metodologías de trabajo (Gestión del conocimiento)							
c	Cambio en los objetivos a nivel estratégico (Alta dirección)							
d	OTROS:							
<b>II.2 EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN QUE HA PARTICIPADO:</b>								
<i>Marque una opción con una (X) en el recuadro vacío.</i>								
a	No se gestionaba a las partes interesadas (stakeholders) del proyecto.							
b	Se gestionaba de manera informal a las partes interesadas (stakeholders) del proyecto.							
c	Se gestionaba de manera formal a los interesados (stakeholders) del proyecto con procesos y plantillas.							
<b>II.3 CONOCIMIENTOS</b>								
<i>En una escala del 1 al 5 ¿cómo calificaría sus conocimientos actuales? en</i>								
		menos	1	2	3	4	5	más
1	Dirección/Gerencia de proyectos de construcción (prácticos y teóricos)							
2	Gestión de los interesados en los proyectos de construcción (Prácticos y teóricos)							
<b>II.4 CRITERIOS DE ÉXITO DE LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL PERÚ</b>								
Indique su grado DE ACUERDO o EN DESACUERDO en relación a los <b>factores críticos para el éxito de los proyectos de construcción en el Perú</b> que se muestran en la siguientes afirmaciones:								
*NOTA: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo								
	afirmaciones (ítems)	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
1	Satisfacción de las partes interesadas del proyecto (Stakeholders).							
2	Entregar el proyecto con las características que satisface las necesidades (Alcance y c							
3	Entregar el proyecto en la fecha prevista (Tiempo)							
4	No exceder el presupuesto en más del 5% (Costo)							
<b>II.5 COMPETENCIAS GENERALES DE UN DIRECTOR DE PROYECTO</b>								
Indique su grado DE ACUERDO o EN DESACUERDO en relación a las <b>competencias que un director/gerente de proyecto debe tener para gestionar a los interesados</b> que se muestran en la siguientes afirmaciones:								
*NOTA: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo								
	afirmaciones (ítems)	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
1	Competencias prácticas (uso de métodos, herramientas y técnicas)							
2	Competencias de perspectiva (comprender el contexto organizacional, social y político c							
3	Competencias personales e interpersonales (Habilidades blandas)							

Contenido de la página 3:

III.- PROPUESTA							
III.1 FACTORES CRÍTICOS PARA GESTIONAR EXITOSAMENTE A LOS INTERESADOS (STAKEHOLDERS)							
Indique su grado DE ACUERDO o EN DESACUERDO en relación a los <b>factores críticos para gestionar exitosamente a los interesados en los proyectos de construcción en el Perú</b> que se muestran en la siguientes ítems:							
*NOTA: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo							
Afirmaciones (ítems)	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
1 Formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto.							
2 Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente.							
3 Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas.							
4 Determinar las necesidades y requisitos de los interesados.							
5 Entender las áreas de interés de las partes interesadas (stakeholders) del proyecto.							
6 Evaluar los atributos (influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad) de los interesados.							
7 Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto.							
8 Evaluar el comportamiento de las partes interesadas del proyecto.							
9 Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados.							
10 Pronosticar las reacciones de los interesados para la implementación de las estrategias.							
11 Planificar las comunicaciones con los interesados.							
12 Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados.							
13 Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados.							
14 Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados.							
15 Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados dentro de los límites del proyecto.							
16 Gestionar los interesados con responsabilidad social (legal y ético).							
17 Gestionar los interesados con responsabilidad ambiental.							
18 Gestionar los interesados con responsabilidad económico-financiero.							
19 Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto.							
20 Controlar las comunicaciones y el compromiso de los interesados.							
21 Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto.							
22 Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados.							

Contenido de la página 4:

III.2 COMPETENCIAS PERSONALES CRÍTICAS PARA GESTIONAR A LOS INTERESADOS (STAKEHOLDERS)							
Indique su grado DE ACUERDO o EN DESACUERDO en relación a las <b>competencias personales críticas del director/gerente del proyecto para gestionar exitosamente a los interesados en los proyectos de construcción en el Perú</b> que se muestran en la siguientes afirmaciones:							
*NOTA: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo							
afirmaciones (ítems)	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
1 Comunicación transparente y eficaz.							
2 Relación y compromiso (construir la base para una colaboración productiva y compromiso personal)							
3 Liderazgo (dirección y guía a las personas o grupos).							
4 Iniciativa ( tomar iniciativas y concretarlas)							
5 Influencia (acción y efecto de influir sobre otros)							
6 Negociación (acción y efecto de negociar y obtener beneficios)							
7 Confianza (Capacidad de generar y transmitir confianza)							
8 Manejo de conflictos, crisis y oportunidades.							
9 Trabajo en equipo.							
10 Integridad personal y credibilidad.							
11 Orientado a resultados, metas y productividad.							
12 Motivación (capacidad de motivar al equipo )							
13 Delegación de responsabilidades.							
III.3 COMPETENCIAS DE PERSPECTIVA O CONTEXTUALES CRÍTICOS PARA GESTIONAR A LOS INTERESADOS (STAKEHOLDERS)							
Indique su grado DE ACUERDO o EN DESACUERDO en relación a las <b>competencias de perspectiva críticas del director/gerente del proyecto para gestionar exitosamente a los interesados en los proyectos de construcción en el Perú</b> que se muestran en la siguientes afirmaciones:							
*NOTA: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo							
afirmaciones (ítems)	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo
1 Estrategia (Conocer, comprender e internalizar las estrategias corporativas o empresariales)							
2 Gobierno, estructura y procesos (Conocer, comprender e internalizar el gobierno, estructuras y procesos corporativos o empresariales)							
3 Normas y regulaciones (Conocer y cumplir las normas y regulaciones)							
4 Política y poder (Reconocer y comprender los intereses formales e informales para el uso de la política y poder).							
5 Cultura y valores (Reconocer e integrar la cultura y valores).							

III.4 COMENTARIOS FINALES DEL ENCUESTADO:

En caso tenga sugerencias, observaciones, aportes, etc. No dude en expresarlas en esta sección.

-----

-----

-----

-----

-----

## Encuesta versión final en línea

La versión en línea contiene datos básicos:

### ENCUESTA: Gestión de los Interesados en los Proyectos de Construcción en el Perú

Usted es una parte importante de la presente investigación, tendrá la oportunidad de transmitir toda su experiencia profesional en la encuesta, aportando a la generación de conocimiento en la dirección de proyectos de construcción.

**\*Obligatorio**

**\*NOTA**

Esta encuesta deberá ser llenada en función de:

- 1.- Proyectos de construcción del tipo Edificaciones ( Comerciales, Oficinas, Residenciales, Infraestructura de salud, Infraestructura educativa, etc).
- 2.- Desde el punto de vista de la empresa contratista del proyecto.
- 3.- Proyectos entre 1.2 millones a 10 millones de soles en los que ha participado y/o viene participando.

**SECCIÓN I: DATOS GENERALES**

**I.1 APELLIDOS Y NOMBRES \***  
Quispe Riveros, Alex

Tu respuesta

**I.2 PROFESIÓN (Estudios de pregrado) \***

Ingeniero(a) Civil

Arquitecto(a)

Otros: \_\_\_\_\_

**I.3 EXPERIENCIA EN LOS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN (años) \***  
Por ejemplo: 12

Tu respuesta

Y los mismos elementos de la Sección III de la encuesta

Link de acceso: <https://goo.gl/AZICU6>

## ANEXO B: DATOS DE LA ENCUESTA

### Primera parte

N°	I.4	I.5	I.6	I.7	II.1	II.2	II.3	II.4	II.5A	II.5B	II.5C	II.5D	II.6A	II.6B	II.6C
1	Ingeniero(a) Civil	40	Ejecutivo de proyecto	Lima metropolitana y Callao	a	b	5	5	5	4	4	4	5	5	5
2	Arquitecto(a)	20	Gerente de proyecto	Lima metropolitana y Callao	b	c	5	4	5	4	3	4	3	4	4
3	Arquitecto(a)	9	Gerente de proyecto	Lima metropolitana y Callao	b	c	4	4	4	4	2	2	4	4	4
4	Ingeniero(a) Civil	4	Líder de equipo	La Libertad, Lambayeque, Piura	b	c	3	3	4	3	1	2	5	5	5
5	Ingeniero(a) Civil	5	Gerente de proyecto	Lima metropolitana y Callao	b	a	3	4	4	5	5	5	5	5	5
6	Ingeniero(a) Civil	14	Gerente de proyecto	Arequipa, Cusco	a	b	2	2	5	3	3	3	3	3	3
7	Ingeniero(a) Civil	16	Gerente de proyecto	Puno	b	b	4	4	3	4	1	2	2	4	4
8	Ingeniero(a) Civil	10	Ejecutivo de proyecto	Cusco, Lima metropolitana y Callao	a	b	3	3	2	3	2	2	4	4	2
9	Ingeniero(a) Civil	20	Gerente de proyecto	Lima metropolitana y Callao	b	b	2	2	5	4	4	4	5	4	5
10	Ingeniero(a) Civil	5	Líder de equipo	Lima metropolitana y Callao	a	b	2	2	3	4	5	5	4	4	4
11	Ingeniero(a) Civil	10	Gerente de proyecto	Lima metropolitana y Callao	d	b	5	5	4	5	5	3	5	5	5
12	Ingeniero(a) Civil	11	Ejecutivo de proyecto	Pasco	a	c	5	4	3	3	3	5	5	5	5
13	Ingeniero(a) Civil	5	Líder de equipo	Cusco, Lima metropolitana y Callao	c	c	5	5	3	5	4	2	5	5	5
14	Ingeniero(a) Civil	2	Líder de equipo	Lima metropolitana y Callao	a	b	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	Ingeniero(a) Civil	13	Gerente de proyecto	Lima(región)	a	b	3	3	5	5	5	5	4	5	4
16	Ingeniero(a) Civil	12	Ejecutivo de proyecto	Apurímac, La Libertad, Lima metropolitana y Callao	a	a	4	4	4	5	5	5	5	5	5
17	Ingeniero(a) Civil	10	Ejecutivo de proyecto	Lima metropolitana y Callao	a	b	3	3	5	5	5	1	5	5	5
18	Ing. Industrial y sistemas	8	Gerente de proyecto	Lima metropolitana y Callao, Piura	c	c	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	Ingeniero(a) Civil	9	Gerente de proyecto	Áncash, Cajamarca, Junín, Lima metropolitana y Callao, Tacna	a	c	4	4	5	5	5	4	5	5	5
20	Ingeniero(a) Civil	5	Líder de equipo	Lima metropolitana y Callao	b	c	3	3	3	4	4	4	4	4	4

21	Ingeniero(a) Civil	18	Gerente de proyecto	Arequipa	a	b	2	1	4	4	4	3	4	5	5
22	Ingeniero(a) Civil	2.5	Líder de equipo	Ica, Lima metropolitana y Callao	c	c	4	4	4	5	5	5	4	4	4
23	Ingeniero(a) Civil	5	Líder de equipo	Arequipa, Cusco, Puno	a	b	3	3	3	4	4	3	3	4	3
24	Ingeniero(a) Civil	4	Ejecutivo de proyecto	Cusco, Puno	b	c	3	4	4	4	4	4	4	4	4
25	Ingeniero(a) Civil	5	Líder de equipo	Lima metropolitana y Callao	b	b	3	3	4	4	5	5	5	5	5
26	Ingeniero(a) Civil	2	Gerente de proyecto	Cusco, Lima metropolitana y Callao	a	b	3	3	4	5	4	5	3	4	5
27	Ingeniero(a) Civil	7	Ejecutivo de proyecto	Lima metropolitana y Callao	a	c	4	4	5	5	5	5	5	5	5
28	Ingeniero(a) Civil	3	Líder de equipo	Arequipa, Cajamarca, Lima metropolitana y Callao	a	c	4	4	4	5	5	3	4	4	4
29	Ingeniero(a) Civil	16	Ejecutivo de proyecto	Lima metropolitana y Callao	b	b	4	4	5	5	5	3	4	4	5
30	Ingeniero(a) Civil	4	Líder de equipo	Lima metropolitana y Callao, Moquegua	b	c	4	4	5	5	5	5	5	5	5
31	Ingeniero(a) Civil	39	Ejecutivo de proyecto	Todos los departamentos	b	c	4	4	4	5	5	5	5	5	5
32	Ingeniero(a) Civil	10	Ejecutivo de proyecto	Arequipa, Ica, Lima metropolitana y Callao	a	b	3	5	4	5	5	3	5	4	5
33	Ingeniero(a) Civil	12	Ejecutivo de proyecto	Lambayeque	d	b	3	2	4	5	5	3	5	5	5
34	Ingeniero(a) Civil	10	Líder de equipo	Ayacucho	d	b	1	1	2	3	2	4	4	4	4
35	Ingeniero(a) Civil	5	Líder de equipo	Tumbes	a	b	4	4	3	4	4	2	5	5	5
36	Ingeniero(a) Civil	56	Ejecutivo de proyecto	Áncash, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Ica, La Libertad, Lambayeque, Lima(región), Lima metropolitana y Callao, Loreto, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, Tacna, Ucayali	a	b	4	4	3	5	5	5	5	5	5
37	Ingeniero(a) Civil	3	Líder de equipo	Huánuco, La Libertad, Lima metropolitana y Callao	b	b	3	2	4	5	4	3	4	4	4
38	Ingeniero(a) Civil	16	Líder de equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
39	Ingeniero(a) Civil	7	Líder de equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
40	Ingeniero(a) Civil	4	Líder de equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
41	Ingeniero(a) Civil	12	Líder de equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
42	Ingeniero(a) Civil	5	Líder de equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
43	Ingeniero(a) Civil	6	Líder de equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
44	Ingeniero(a) Civil	10	Líder de equipo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## Segunda parte

N°	III.1.1	III.1.2	III.1.3	III.1.4	III.1.5	III.1.6	III.1.7	III.1.8	III.1.9	III.1.10	III.1.11	III.1.12	III.1.13	III.1.14	III.1.15	III.1.16	III.1.17	III.1.18	III.1.19	III.1.20	III.1.21	III.1.22	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
2	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	5	4
3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
7	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
11	5	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	3
13	5	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	5	3	4	4	3	3	3	2	4	4	4	5
14	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
16	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3
22	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5
23	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4

24	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5
25	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
27	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
28	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
29	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
32	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
33	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	5	5	4	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
38	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	5
40	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4
41	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5
42	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
43	5	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	5	5
44	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5

### Tercera Parte

N°	III.2.1	III.2.2	III.2.3	III.2.4	III.2.5	III.2.6	III.2.7	III.2.8	III.2.9	III.2.10	III.2.11	III.2.12	III.2.13	III.3.1	III.3.2	III.3.3	III.3.4	III.3.5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4
4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
11	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5
13	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
21	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4

22	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
23	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4
24	4	5	5	5	2	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
25	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
26	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	3	4	4	3
27	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
28	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4
29	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5
30	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
32	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
33	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
38	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5
39	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
40	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
41	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	2	5	4	4	3	4
44	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5

### III.4: Comentarios de los encuestados

- Los proyectos no fracasan, fracasan los ejecutores, en particular y principalmente el director del proyecto. El contenido del PMBOK no es norma, ni es de uso obligatorio. No tomarlo como de uso obligatorio.
- En las encuestas realizadas debería permitirse agregar un mayor aporte del encuestado en cada proceso integrado.
- Muy buena encuesta, en la cual se pudiera implementar en las entidades públicas para poder implementar en las entidades públicas.
- En lo que es respecto a los proyectos públicos, un 80% son problemas con el saneamiento físico legal.
- Las preguntas son de respuestas muy obvias.
- La gestión de estos involucrados no debe centrarse solo a La parte técnica ingenieril si no a los aspectos sociales, contribuyendo al desarrollo de los usuarios finales.
- La gente se centra en La parte técnica desconocen el aspecto socio-político.
- Se debe tener los conocimientos suficientes, tanto técnicos como legales, para enfrentar una buena negociación.

## ANEXO C: PLANTILLAS DE LA COMPETENCIA PRÁCTICA PARA GESTIONAR A LOS INTERESADOS

### ANEXO C.1: Plantillas del proceso de inicio

#### Lista y perfil de las partes interesadas

Elementos del documento	Descripción
Interesados	Personas, grupos u organizaciones que afecta el proyecto o se ven afectadas por el proyecto. Se deberá incluir el nombre, datos de contacto y por quién debe ser movilizado.
Expectativas y limitaciones	Las principales expectativas que tengan acerca del producto o proyecto, así como limitaciones que puedan presentar.
Requisitos	Las necesidades de los interesados deberán materializarse en requisitos, pero deberán ser a un nivel alto.
Área de interés o fase de interés	La principal área del proyecto en la cual está interesado, como puede ser la parte financiera, logística, legal, etc., así como la fase del proyecto en la cual tiene mayor interés.
Atributos	(1): La opción 1 es determinar el interés, poder e influencia de manera cualitativa como alto, medio y bajo.  (2): la opción 2 es determinar mediante el modelo de prominencia, si el interesado cuenta con poder (capacidad de imponer su voluntad), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es adecuada) (PMI, 2013).
Potencial conflicto	Mapear el potencial conflicto entre los interesados claves con la finalidad transformar el conflicto en problema, que a diferencia de conflicto un problema se puede resolver con la participación de los implicados.
Comportamiento	Identificar si el interesado apoya el proyecto, es neutral o está en contra.



### Lista de verificación

GRUPO DE INTERESADOS	¿APLICA? (X)
Gerencia general	
Directorio/Consejo de administración	
Accionistas	
Gerente del proyecto	
Equipo de dirección del proyecto	
Gerentes funcionales	
Director de la PMO	
Otros interesados internos	
Cliente	
Patrocinador/Financista	
Usuarios finales	
Consultores/asesores	
Proyectistas	
Subcontratistas	
Proveedores	
Supervisores	
Sindicato de trabajadores	
Gobierno Nacional	
Gobierno regional	
Gobierno provincial	
Gobierno municipal	
Comunidad local	
Residentes locales	
Comercios locales	
Medios de comunicación	
Grupos medioambientalista	
Grupos conservacionistas	
Organizaciones políticas	
Organismos reguladores	
Organismos no gubernamentales(ONG)	
Otros interesados externos	

## ANEXO C.2: Plantillas del proceso de planificación

### Plan de gestión de las partes interesadas

Elementos del documento	Descripción
<p>Nivel de participación</p>	<p>Describe el nivel actual de participación y el nivel de participación deseado. De acuerdo al PMI (2013):</p> <p>Desconocedor. Desconocedor del proyecto y de sus impactos potenciales.</p> <p>Reticente. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y reticente al cambio.</p> <p>Neutral. Conocedor del proyecto, aunque ni lo apoya ni es reticente.</p> <p>Partidario. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoya el cambio.</p> <p>Líder. Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo.</p>
<p>Estrategia (1): basada en interés poder e influencia</p>	<p>Describe la estrategia basada en el interés poder e influencia. Se deberá prever estrategias adecuadas para los interesados con interés, poder e influencia alta dependiendo si apoyan el proyecto, son neutrales o están en contra del proyecto. La estrategia podría incluir gestionar atentamente, mantenerlo satisfecho, mantener informado o monitorear.</p>
<p>Estrategia (2): basada en el modelo de prominencia</p>	<p>Describe la estrategia de acuerdo al tipo de interesado. De acuerdo a Lledó (2013):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inactivo: Estos interesados por lo general sólo aparecen en el proyecto si algo se está realizando mal. No debería enviar información detallada a este grupo.</li> <li>2. Discrecional: Sería suficiente con mantenerlos informados sobre los avances del proyecto</li> <li>3. Demandante: Estas personas creen que todo es urgente y debería entregarse para “ayer”; pero no debería prestar demasiada atención a esas supuestas “urgencias”.</li> <li>4. Dominante: Enfocarse en las expectativas de este grupo, pero sin necesidad de tratarlos con urgencia.</li> <li>5. Peligroso: Mantenga a este grupo de peligrosos involucrados en el proyecto o satisfechos.</li> <li>6. Dependiente: Aunque no tengan poder, debemos gestionarlos igual porque fácilmente pueden alinearse con otros interesados para influir sobre el proyecto.</li> <li>7. Críticos: Prestar gran atención a los intereses, necesidades y expectativas de este grupo.</li> </ol> <div data-bbox="810 1659 1086 1917" style="text-align: center;"> </div>

<b>Nombre del documento:</b>	<b>Plan de gestión de los interesados</b>				
<b>Siglas del proyecto:</b>	_____	<b>N° Versión:</b>	_____	<b>Fecha:</b>	_____
<b>Motivo de cambio:</b>					

Interesados	Nivel de participación (a: participación actual y d: participación deseado)					Estrategia	Reacción esperada (a: acepta; i: indistinguible; r: rechaza)
	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder		
	A			D			

## Plan de gestión de las comunicaciones

Elementos del documento	Descripción
Información	Deberá describe la información que debe ser comunicada como: reportes de estado, actualizaciones del proyecto, cambios, etc.
Método	Describe cómo la información será entregada a cada uno de los interesados como: correo, reuniones, presentaciones, etc.
Tiempo/Frecuencia	Describe cada con qué frecuencia la información deberá ser entregado y bajo qué coyuntura.
Remitente	Nombre de la persona(s) que entregará la información.

<b>Nombre del documento:</b>	<b>Plan de gestión de las comunicaciones</b>			
<b>Siglas del proyecto:</b>	_____	<b>N° Versión:</b>	_____	<b>Fecha:</b> _____
<b>Motivo de cambio:</b>				

Interesados	Información	Método	Tiempo/ frecuencia	Remitente

## ANEXO C.3: Plantillas del proceso de ejecución

### Registro de incidentes

Elementos del documento	Descripción
ID de incidente	Ingresar un identificador para futuras referencias.
Incidente	Describir a detalle el incidente.
categoría	La categoría del incidente como: interesados, técnicos, financieros, etc.
Impacto en los objetivos	Identificar qué objetivos del proyecto han sido afectados por el incidente como: alcance, tiempo y costo.
Urgencia	Definir si la urgencia es alto, medio o bajo.
Parte responsable	Persona(s) asignado(s) para resolver el incidente.
Acciones	Describir y documentar las acciones necesarias que resuelvan el incidente.
Estado	Indicar si el incidente sigue abierto o ya se cerró.
Fecha limite	Indicar la fecha límite para la resolución del incidente.
Comentarios	Comentarios acerca del incidente, resolución, etc.

<b>Nombre del documento:</b>	<b>Registro de incidentes</b>			
<b>Siglas del proyecto:</b>	_____	<b>N° Versión:</b>	_____	<b>Fecha:</b> _____
<b>Motivo de cambio:</b>				

ID de incidente	Incidente	Categoría	Impacto en los objetivos	Urgencia	Parte responsable	Acciones	Estado	Fecha límite	Comentarios

### Solicitudes de cambio

Elementos del documento	Descripción
ID de cambio	Ingresar un identificador para futuras referencias
Cambio	Describir el cambio propuesto
Categoría	Ingresar la categoría del cambio como: costo, comunicación, técnicos, etc.
Solicitado por	Ingresar el nombre de la persona(s) que desean introducir un cambio
Fecha de solicitud	Ingresar la fecha de la solicitud de cambio
Estado	Ingresar si el cambio está abierto, pendiente o se encuentra cerrado.
Disposición	Ingresar el resultado de la solicitud de cambio como: aprobado, diferido o rechazado.

<b>Nombre del documento:</b>	<b>Registro de cambios</b>			
<b>Siglas del proyecto:</b>	_____	<b>N° Versión:</b>	_____	<b>Fecha:</b> _____
<b>Motivo de cambio:</b>				

Id de cambio	Cambio	Categoría	Solicitado por	Fecha de solicitud	Estado	Disposición

## ANEXO C.4: Plantillas del proceso de seguimiento y control

### Solicitudes de cambio

Elementos del documento	Descripción
ID de cambio	Ingresar un identificador para futuras referencias
Cambio	Describir el cambio propuesto
Categoría	Ingresar la categoría del cambio como: costo, comunicación, técnicos, etc.
Solicitado por	Ingresar el nombre de la persona(s) que desean introducir un cambio
Fecha de solicitud	Ingresar la fecha de la solicitud de cambio
Estado	Ingresar si el cambio está abierto, pendiente o se encuentra cerrado.
Disposición	Ingresar el resultado de la solicitud de cambio como: aprobado, diferido o rechazado.

<b>Nombre del documento:</b>	<b>Registro de cambios</b>			
<b>Siglas del proyecto:</b>	_____	<b>N° Versión:</b>	_____	<b>Fecha:</b> _____
<b>Motivo de cambio:</b>				

Id de cambio	Cambio	Categoría	Solicitado por	Fecha de solicitud	Estado	Disposición

## ANEXO C.5: Plantillas del proceso de cierre

### Lecciones aprendidas

Elementos del documento	Descripción
Qué estuvo bien/ Qué estuvo mal	Listar la práctica que estuvo bien / listar la práctica que deberá mejorarse, en la gestión de los interesados.
Acción/ Acción correctiva	Describir la acción que estuvo bien/ describir la acción correctiva tomada o debió tomarse.
Resultado obtenido	Qué se logró con la acción o acción correctiva.

<b>Nombre del documento:</b>	<b>Lecciones aprendidas</b>			
<b>Siglas del proyecto:</b>	_____	<b>N° Versión:</b>	_____	<b>Fecha:</b> _____
<b>Motivo de cambio:</b>				

Qué estuvo bien	Acción	Resultado obtenido
Qué estuvo mal	Acción correctiva	Resultado obtenido

### Bibliografía:

1. Snyder, C. S.. A project Manager's Book of forms, Segunda edición, Wiley, Nueva Jersey, EUA, 2013

## ANEXO D: PLANTILLA PARA EVALUAR LA COMPETENCIA CONTEXTUAL PARA GESTIONAR A LOS INTERESADOS

Califique las siguientes preguntas en la escala del 1 al 5, siendo 1: no tengo ese hábito y 5: ese es mi hábito.

(No tengo ese hábito) 1 ----->5 (Ese es mi hábito)

N°	Estrategia	1	2	3	4	5
1	Alinear la gestión de los interesados con la misión y visión de la organización.					
2	Determinar, evaluar y revisar los factores críticos para el éxito de la gestión de los interesados.					
3	Identificar y aprovechar las oportunidades para influenciar en los interesados.					
4	Alinear las estrategias de gestión de los interesados con la estrategia de gestión del proyecto y la estrategia organizacional.					
	Promedio:					

N°	Gobierno, estructura y procesos	1	2	3	4	5
1	Conocer y aplicar los principios de la gestión de los interesados y la forma en la cual son implementados.					
2	Recibir funciones de apoyo de la oficina encargada de los proyectos de la organización para gestionar a los interesados.					
3	Alinear la gestión de los interesados con otros procesos y planes del proyecto.					
4	Alinear la gestión de los interesados con la estructura de reportes de la organización.					
	Promedio:					

N°	Normas y regulaciones	1	2	3	4	5
1	Identificar y asegurar que el proyecto cumpla con la legislación aplicable.					
2	Identificar y asegurar que el proyecto cumpla con todas las regulaciones de salud, seguridad y medioambiente.					
3	Identificar y asegurar que el proyecto cumpla con todas las regulaciones de códigos de conducta y profesional relevantes.					
	Promedio:					

N°	Política y poder	1	2	3	4	5
1	Mostrar cortesía y portarse adecuadamente con los interesados que ofrecen opiniones distintas.					
2	Evaluar la facultad o potencia de impactar de los interesados sobre el proyecto.					
	Promedio:					

N°	Cultura y valores	1	2	3	4	5
1	Evaluar la cultura y valores de la sociedad y sus implicancias en la gestión de los interesados del proyecto.					
2	Alinear la gestión de los interesados con la cultura formal y valores de la organización.					
	Promedio:					

### Bibliografía:

1. International Project Management Association (IPMA). Individual Competence Baseline for Project, programme and Portfolio management, Cuarta edición, IPMA Publications, Zurich, Suiza, 2015

## ANEXO E: PLANTILLA PARA EVALUAR LA COMPETENCIA PERSONAL PARA GESTIONAR A LOS INTERESADOS

Califique las siguientes preguntas en la escala del 1 al 5, siendo 1: no tengo ese hábito y 5: ese es mi hábito.

(No tengo ese hábito) 1 ----->5 (Ese es mi hábito)

1.

N°	Comunicación	1	2	3	4	5
1	Proveer información clara y estructurada a otros y verificar su entendimiento					
2	Facilitar y promover una comunicación abierta					
3	Seleccionar los estilos y canales de comunicación que satisface las necesidades de la audiencia, la situación y el nivel de gestión					
4	Comunicarse efectivamente con los equipos virtuales					
5	Emplear el humor cuando sea apropiado					
	Promedio:					

2.

N°	Relación y compromiso	1	2	3	4	5
1	Iniciar y desarrollar relaciones personales y profesionales.					
2	Construir, facilitar y contribuir a las redes sociales.					
3	Manifiestar empatía mediante la escucha, comprensión y apoyo.					
4	Mostrar confianza y respeto alentando a otros a que compartir su opinión o sus preocupaciones.					
5	Compartir mi visión y objetivos con la finalidad de ganar el compromiso y participación de otros.					
	Promedio:					

3.

N°	Liderazgo	1	2	3	4	5
1	Iniciar acciones y ofrecer proactivamente ayuda y consejo.					
2	Tomar posesión y mostrar compromiso.					
3	Proveer dirección, entrenamiento y mentoría para mejorar el trabajo de las personas y equipos.					
4	Ejercer apropiadamente el poder y la influencia sobre los demás para alcanzar los objetivos.					
5	Hacer, hacer cumplir y revisar las decisiones.					
	Promedio:					

4.

N°	Iniciativa	1	2	3	4	5
1	Realizar propuestas que aporten a la resolución situaciones teniendo en cuenta el contexto					
2	Iniciar y promover las conversaciones para llegar a acuerdos					
3	Prever acciones ante situaciones poco claras					
	Promedio:					

5.

N°	Influencia	1	2	3	4	5
1	Influir en el comportamiento de los demás para lograr los objetivos del proyecto.					
2	Intervenir para obtener ventajas a favor del proyecto.					
3	Contribuir con eficacia al éxito del proyecto.					
	Promedio:					

6.

N°	Negociación	1	2	3	4	5
1	Identificar y analizar los intereses de todas las partes involucradas en la negociación.					
2	Desarrollar y evaluar las opciones y alternativas con el potencial de satisfacer las necesidades de todas las partes.					
3	Definir una negociación estratégica en línea con los objetivos propios que es aceptable por todas las partes involucradas.					
4	Alcanzar acuerdos negociados con las otras partes que están en línea con mis propios objetivos.					
5	Detectar y aprovechar ventas adicionales y posibles adquisiciones.					
	Promedio:					

7.

N°	Confianza	1	2	3	4	5
1	Poseer seguridad cuando se toma las decisiones.					
2	Ofrecer familiaridad en el trato con los demás.					
3	Alentar a los demás para lograr los objetivos del proyecto.					
4	Tener la esperanza firme de lograr los resultados planteados.					
	Promedio:					

8.

N°	Manejo de conflictos, crisis y oportunidades	1	2	3	4	5
1	Anticipar y prever posibles conflictos y crisis.					
2	Analizar las causas y consecuencias de los conflictos y crisis y seleccionar la respuesta apropiada.					
3	Medir y resolver conflictos y crisis y sus impactos.					
4	Identificar y compartir el aprendizaje de los conflictos y crisis con la finalidad de mejorar las prácticas futuras.					
	Promedio:					

9.

N°	Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
1	Seleccionar y construir el equipo					
2	Promover la cooperación y la creación de redes entre los equipos de trabajo					
3	Ayudar, facilitar y revisar el desarrollo de los equipos de trabajo y sus miembros					
4	Empoderar a los equipos delegando tareas y responsabilidades					
5	Reconocer los errores para facilitar el aprendizaje de los errores					
	Promedio:					

10.

N°	Integridad personal y credibilidad	1	2	3	4	5
1	Conocer y aplicar los valores éticos en todas las decisiones y acciones.					
2	Promover la sostenibilidad del producto y los resultados.					
3	Tomar la responsabilidad por mis decisiones y acciones.					
4	Actuar, tomar decisiones y comunicarse de forma consecuente.					
5	Completar las tareas exhaustivamente con la finalidad de construir confianza con los demás.					
	Promedio:					

11.

N°	Orientado a resultados, metas y productividad	1	2	3	4	5
1	Evaluar todas las decisiones y acciones contra su impacto en el éxito del proyecto y los objetivos de la organización					
2	Balancear las necesidades y medios para optimizar los resultados y éxito					
3	Crear y mantener un ambiente de trabajo saludable, seguro y productivo					
4	Promover y vender el proyecto, sus procesos y resultados					
5	Entregar los resultados y ganar aceptación					
	Promedio:					

12.

N°	Motivación	1	2	3	4	5
1	Conocer la motivación principal de los equipos de trabajo y las personas.					
2	Reconocer el esfuerzo de las personas de acuerdo a sus factores motivantes.					
3	Crear un ambiente donde se note los resultados del proyecto.					
4	Hacer que el equipo y las personas se sientan satisfechos con los resultados.					
	Promedio:					

13.

N°	Delegación de responsabilidades	1	2	3	4	5
1	Conocer todos los trabajos y sus limitaciones.					
2	Determinar claramente los trabajos delegables.					
3	Ofrecer la autoridad a personas o grupos para desarrollar actividades y actuar en representación.					
	Promedio:					

### Bibliografía:

1. International Project Management Association (IPMA). Individual Competence Baseline for Project, programme and Portfolio management, Cuarta edición, IPMA Publications, Zurich, Suiza, 2015

## ANEXO F: HOJA DE EVALUACIÓN DEL MODELO Y LA METODOLOGÍA

Indique su nivel de acuerdo o en desacuerdo respecto al modelo y metodología presentada.

I. Modelo		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	La estructura del modelo está bien organizada.					
2	El modelo contempla adecuadamente los tipos de competencias que requieren los directores de proyectos y su equipo para gestionar a los interesados exitosamente.					
3	La jerarquía de las competencias tiene un sentido lógico.					
4	El modelo podría ser utilizado como referencia para futuras investigaciones.					
II. Metodología		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	La estructura de la metodología está bien organizada.					
2	La competencia práctica agrupa adecuadamente los procesos y los factores críticos de éxito para gestionar a los interesados.					
3	Los procesos de la competencia práctica son fáciles de seguir.					
4	La competencia contextual ayuda a comprender el contexto interno y externo del proyecto para tener éxito en la gestión de los interesados.					
5	Los procesos de la competencia contextual son fáciles de seguir.					
6	La competencia personal ayuda a comprender las habilidades personales e interpersonales que se requieren para participar exitosamente en la gestión de los interesados.					
7	Los procesos de la competencia personal son fáciles de seguir.					
8	La metodología se enfoca en los aspectos relevantes para gestionar a los interesados.					
9	La metodología es aplicable a los proyectos de construcción.					
10	La metodología puede ayudar a aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.					

Comentarios y sugerencias acerca del modelo:

---



---



---

Comentarios y sugerencias acerca de la Metodología:

---



---



---

---

**ANEXO G: MODELO DE INVITACIÓN PARA LOS EVALUADORES DE LA  
PROPUESTA  
INVITACIÓN**

Estimado(a) XXXXXXXX,

Ante todo, un saludo cordial para usted y su familia. Por medio del presente deseo informarle que estoy a cargo de la investigación “*Propuesta de Metodología de Gestión de los Interesados para el Éxito de los Proyectos de Construcción en el Perú*”, en el cual se ha desarrollado un nuevo modelo y metodología para gestionar a los interesados en los proyectos de construcción. Este proyecto de investigación ha sido aprobado por la Facultad de Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI). Sería extremadamente valioso poder contar con usted en esta fase de la investigación como uno de los evaluadores de la propuesta, dado a su destacada trayectoria profesional.

El tiempo estimado de la reunión es de 20 minutos, durante el cual se le expondrá los principales resultados de la investigación, el modelo, la metodología, también se responderá a las preguntas que considere pertinentes, y finalmente se le entregará una hoja para que pueda evaluar diferentes aspectos de la propuesta. Cuenta con toda mi disponibilidad para fijar el lugar, la fecha y hora de la reunión que mejor se adapte a su agenda.

De antemano le agradezco por toda su ayuda y estaré atento a que pueda confirmar su participación tan pronto como le sea posible.

Atentamente,

Alex Quispe Riveros

[aquisper@uni.pe](mailto:aquisper@uni.pe)

955-127-260

## ANEXO H: RESUMEN EXTENDIDO

# I CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS

## III CONGRESO IPMA-LATNET

### MODELO DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS PARA EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS DE EDIFICACIONES EN EL PERÚ

Alex Quispe<sup>a\*</sup>, José Salgado<sup>b</sup>

<sup>a b</sup> *Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Civil, Departamento Académico de Construcción, Av. Túpac  
Amaru 210 – Rímac, Lima, Perú.*

\* Autor en correspondencia. Tel.: (051) 955127260

Correo electrónico: <sup>a</sup> [aquisper@uni.pe](mailto:aquisper@uni.pe); <sup>b</sup> [jose.salgado@cip.org.pe](mailto:jose.salgado@cip.org.pe)

**Palabras clave:** Interesados, Construcción, Competencia, Gestión, Modelo, Metodología

## RESUMEN EXTENDIDO

**1. Introducción.** La fortaleza de la economía de una nación puede ser evaluada a través de su infraestructura, dentro del cual las edificaciones cumplen un rol muy importante para la vivienda, educación, salud, esparcimiento, etc. Por consiguiente, los proyectos de edificaciones son uno de los pilares para el desarrollo urbano de las ciudades. Para el desarrollo exitoso de los proyectos de edificaciones es enormemente necesario involucrar a los interesados claves, sin cuya adecuada gestión es poco probable que el proyecto pueda cumplir con las expectativas de los interesados.

**2. Justificación.** Según Piorun (2003), el fracaso de los proyectos es muy alto, solo el 20% de los proyectos terminan dentro de los objetivos planteados, tiempo y recursos estimados, el 80% restante fracasan (Sánchez, 2007). Además, Piorun (2003) afirma en base a entrevistas de 50 responsables de obra, que las causas más comunes que alimenta el fracaso de los proyectos son: 21% cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico; 31% no utilización o mala utilización de metodologías de trabajo; 48% problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente (Sánchez, 2007). Lo primero se encuentra relacionado a la alta dirección, el segundo a la gestión del conocimiento, y la tercera y mayor parte se encuentra estrechamente relacionado a las partes interesadas del proyecto. Se deduce que en un 40% de los fracasos de los proyectos de construcción se deben a la problemática de no saber gestionar a las partes interesadas de manera apropiada. Por otra parte, los estándares internacionales (PMBok, IPMA ICB, APM BOK) y la metodología PRINCE2 resultan ser muy genéricas para una aplicación directa en la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú. Por consiguiente, es necesario un nuevo modelo para gestionar a los interesados en el Perú, que parta del conocimiento del medio local y se complemente con los diferentes enfoques internacionales.

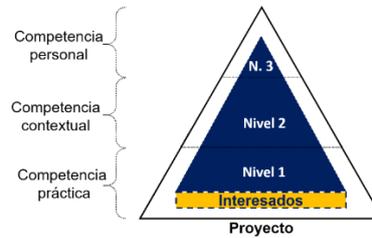
**3. Objetivos.** El objetivo principal es mejorar la gestión de los interesados en base a un modelo y metodología para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos de construcción en el Perú. Los objetivos específicos son: 1) Identificar los factores que afectan la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú. 2) Establecer un modelo conceptual integral para la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú en base a las cuatro principales fuentes en gestión de proyectos: PMI, IPMA, APM y PRINCE2. 3) Proponer una metodología de gestión de los interesados para la utilización en los proyectos de construcción en el Perú, principalmente basado en los enfoques del PMI, IPMA, APM y PRINCE2.

**4. Metodología.** La metodología está compuesta por: la revisión de la literatura, entrevistas, estudio piloto, encuestas y análisis de datos, segunda revisión de la literatura, desarrollo del modelo, desarrollo de la metodología y finalmente la validación de la propuesta.

## 5. Resultados.

- Se identificaron 40 factores que afectan a la gestión de los interesados, los cuales fueron agrupados en 3 grupos de competencias. Se pidió a los ejecutivos de proyectos, gerente de proyectos, y líderes de equipo que evalúen mediante una escala tipo Likert de 5 niveles, su nivel de acuerdo o desacuerdo con relación a los elementos de los tres grupos de competencias. El análisis de los datos muestra que los 22 elementos de la competencia práctica tienen un promedio de valoración de 4.11 a 4.55, para los 5 elementos de la competencia contextual un promedio de 4.41 a 4.59, y para los 13 elementos de la competencia personal un promedio de 4.39 a 4.73. El cual significa que los factores propuestos son claves para tener éxito en la gestión de los interesados en los proyectos de

edificaciones en el Perú y deberían considerarse dentro los enfoques para gestionar a los interesados.



- La investigación, en analogía con la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), propone un modelo en el que las competencias más elevadas serán satisfechas sólo una vez que las competencias más básicas han sido satisfechas. El cual significa que es un modelo de gestión de los interesados basado en competencias y priorizadas de acuerdo la propuesta de jerarquía de las competencias, en donde para gestionar a las partes interesadas del proyecto primero se debe conocer cómo se gestiona a los interesados (competencia práctica), luego se deberá entender el contexto interno y externo que afecta a la gestión de los interesados (competencia contextual), y finalmente se deberá poner atención en las habilidades personales e interpersonales para interactuar satisfactoriamente con las partes interesadas del proyecto (competencia personal).

- La metodología estructura y ordena todos los factores críticos (elementos) identificados en línea con el modelo propuesto. Los 22 elementos de la competencia práctica en 5 procesos (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre), los cuales se acompañan de plantillas. Los 5 elementos de la competencia contextual en 2 procesos (conocer y comprender la competencia contextual, y evaluar los elementos de la competencia contextual). Los 13 elementos de la competencia personal en 2 procesos (conocer y comprender la competencia personal y evaluar los elementos de la competencia personal).

Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre
Competencia práctica				
8 elementos	3 elementos	7 elementos	2 elementos	2 elementos
Conocer y comprender			Evaluar	
Competencia contextual				
5 elementos				
Competencia personal				
13 elementos				

## 6. Conclusiones

- Para gestionar a los interesados en los proyectos de edificaciones, primero es necesario comprender los factores críticos de éxito que afectan la gestión de los interesados en el Perú.
- Un modelo integral que compromete a los tres tipos de competencias (práctica, contextual y personal) y ordenados jerárquicamente son necesarios para tener éxito en la gestión de los interesados.
- Una metodología para gestionar a los interesados basado en el conocimiento del medio local y los enfoques internacionales (PMI, IPMA, APM, PRINCE2, etc.) permiten plantear un enfoque integral que permite gestionar a los interesados satisfactoriamente y con ello incrementar la probabilidad de éxito de los proyectos de edificaciones.

**Keywords:** Stakeholders, Construction, Competence, Management, Model, Methodology

## **EXTENDED SUMMARY**

**1. Introduction.** The strength of a nation's economy can be assessed through its infrastructure, inside of it buildings play a very important role for housing, education, health, recreation, etc. Therefore, building projects are one of the pillars for the urban development of cities. For the successful development of building projects it is extremely necessary to involve the key stakeholders, without whose proper management it is unlikely that the project can meet the expectations of stakeholders.

**2. Justification.** According to Piorun (2003), project failure is very high, only 20% of projects end up within planned objectives, estimated time and resources, the remaining 80% fail (Sánchez, 2007). In addition, Piorun (2003) affirms, based on interviews with 50 project managers, that the most common causes that feed the bottle of projects are: 21% changes in objectives defined at strategic level; 31% non-use or misuse of work methodologies; 48% human problems, driving, communication and conflicts between people (Sánchez, 2007). The first is related to top management, the second to knowledge management, and the third and the most of it is closely related to project stakeholders. It follows that 40% of the failures of construction projects are due to the problem of not knowing how to manage the interested parties in an appropriate way. On the other hand, the international standards (PMBok, IPMA ICB, and APM BoK) and the PRINCE2 methodology turn out to be very generic for a direct application in the management of stakeholders in construction projects in Peru. Therefore, a new model is needed to manage the stakeholders in Peru, based on the knowledge of the local environment and it is complemented by the different international approaches.

**3. Objectives.** The main objective is to improve the stakeholder management based on a model and methodology to increase the likelihood of success of construction projects in Peru. The specific objectives are: 1) To identify the factors that affect the stakeholder management in construction projects in Peru 2) Establish a comprehensive conceptual model for the management of stakeholders in construction projects in Peru based on the four main sources of project management: PMI, IPMA, APM and PRINCE2 ). 3) To propose a stakeholder management methodology for use in construction projects in Peru, mainly based on the PMI, IPMA, APM and PRINCE2 approaches.

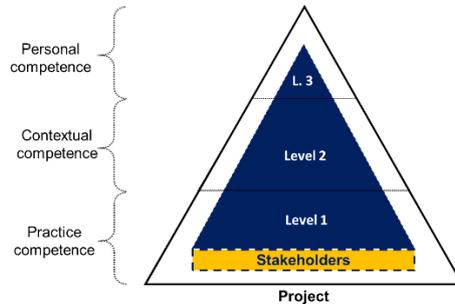
**4. Methodology.** The methodology is composed of: literature review, interviews, pilot study, surveys and data analysis, second literature review, development of the model, development of the methodology and finally the validation of the proposal.

## **5. Results.**

- 40 factors affecting stakeholder management were identified, grouped into 3 competence groups. Project executives, project managers, and team leaders were asked to evaluate using a 5-level Likert scale, their level of agreement or disagreement with respect to the elements of the three groups of competencies. The analysis of the data shows that the 22 elements of practice competence have an average rating from 4.11 to 4.55, for the 5 elements of contextual competence an average from 4.41 to 4.59, and for the 13 elements of personal competence an average from 4.39 to 4.73. This means that the proposed factors are key to success in stakeholder management in building projects in Peru, and the approaches to stakeholder management should consider it.

- The research, in analogy with hierarchy of needs of Maslow (1943), proposes a model in which the highest competencies will be satisfied only once the most basic competencies have

been satisfied. Which means that it is a model of stakeholder management based on competencies and prioritized according to the proposal of hierarchy of competencies, where to manage the project's stakeholders must first know how to manage the stakeholders (practice competence), then the internal and external context that affect the stakeholder management should be understood (contextual competence), and finally it should be pay attention to personal and interpersonal skills to interact successfully with project's stakeholder (personal competence).



- The methodology structures and orders all the critical factors (elements) identified in line with the proposed model. The 22 elements of practice competence in five processes (initiation, planning, execution, monitoring and control, and closing), which are accompanied by templates. The 5 elements of contextual competence in 2 processes (knowing and understanding contextual competence, and assessing the elements of contextual competence).The 13 elements of personal competence in two processes (knowing and understanding personal competence and assessing the elements of personal competence).

Initiation	Planning	Executing	Monitoring and controlling	Closing
Practice competence				
8 elements	3 elements	7 elements	2 elements	2 elements

Knowing and understanding	Assessing
Contextual competence	
5 elements	
Personal competence	
13 elements	

## 6. Conclusions

- To manage stakeholders in building projects, it is first necessary to understand the critical success factors that affect the stakeholder management in Peru.
- A comprehensive model that engages the three types of competences (practice, contextual and personal) and hierarchically ordered are necessary to succeed in stakeholder management.
- A methodology for managing stakeholders based on local knowledge and international approaches (PMI, IPMA, APM, PRINCE2, etc.) allow propose a comprehensive approach to successfully manage the stakeholders and thereby increase the likelihood of success of building projects.

## References:

1. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50: 370-396.
2. Piorun, D. (2003). ¿Por qué fracasan los proyectos?[en línea], Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/por\\_que\\_fracasan\\_los\\_proyectos](http://www.degerencia.com/articulo/por_que_fracasan_los_proyectos) [fecha de consulta: 24 Mayo 2016].
3. Sánchez, R. G. (2007). Modelo conceptual para el monitoreo y control de proyectos de construcción, Tesis para optar el título de Máster en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

## **ANEXO I: ARTICULO CIENTÍFICO**

## I CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS

### III CONGRESO IPMA-LATNET

#### MODELO DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS PARA EL ÉXITO DE LOS PROYECTOS DE EDIFICACIONES EN EL PERÚ

Alex Quispe<sup>a\*</sup>, José Salgado<sup>b</sup>

<sup>a b</sup> *Universidad Nacional de Ingeniería, Facultad de Ingeniería Civil, Departamento Académico de Construcción, Av. Túpac Amaru 210 – Rímac, Lima, Perú.*

\* Autor en correspondencia. Tel.: (051) 955127260

Correo electrónico: <sup>a</sup> [aquisper@uni.pe](mailto:aquisper@uni.pe); <sup>b</sup> [jose.salgado@cip.org.pe](mailto:jose.salgado@cip.org.pe)

**Palabras clave:** Interesados, Construcción, Competencia, Gestión, Modelo, Metodología

### RESUMEN

Este estudio surge con el objetivo de mejorar la gestión de los interesados mediante un nuevo modelo y metodología basada en competencias, en la realidad de los proyectos de edificaciones del Perú. Con la finalidad de alcanzar el objetivo, se ha revisado diversos enfoques con reconocimiento global y diferentes investigaciones de EUA, Reino Unido, Hong Kong, etc. Se identificó los factores críticos relacionados a los tres tipos de competencias que afectan a la gestión de los interesados mediante la aplicación de 44 encuestas en la industria de construcción local desde la perspectiva de la empresa contratista. La data obtenida fue analizada utilizando un análisis estadístico simple. En base a la combinación de los principales resultados de la revisión de la literatura existente y el análisis de datos, se propone un nuevo modelo y metodología basada en competencias para gestionar a las partes interesadas de los proyectos de construcción del tipo edificaciones. El modelo y metodología fueron validados mediante un panel de expertos, potenciales usuarios del modelo y metodología dentro de la industria de la construcción local.

**Keywords:** Stakeholders, Construction, Competence, Management, Model, Methodology

### ABSTRACT

This study aims to improve the management of stakeholders through a new model and methodology based on competencies, in the reality of Peru's building projects. In order to reach the objective, either it has reviewed diverse approaches with global recognition and different investigations of USA, UK, Hong Kong, etc. Critical factors related to the three types of competencies affecting stakeholder management were identified through the application of 44 surveys in local construction industry from the perspective of the contractor company. The data obtained were analysed using simple statistical analysis. Based on the combination of the main results of the review of the existing literature and the data analysis, a new competence-based model and methodology is proposed to manage the building projects' stakeholders. The model and methodology were validated through a panel of experts, potential users of the model and methodology within the local construction industry.

## 1. Introducción

La fortaleza de la economía de una nación puede ser evaluada a través de su infraestructura, dentro del cual las edificaciones cumplen un rol muy importante para la vivienda, educación, salud, esparcimiento, etc. Por consiguiente, los proyectos de edificaciones son uno de los pilares para el desarrollo urbano de las ciudades. Para el desarrollo exitoso de los proyectos de edificaciones es enormemente necesario involucrar a los interesados claves, sin cuya adecuada gestión es poco probable que el proyecto pueda cumplir con las expectativas de los interesados.

## 2. Justificación

Según Piorun (2003), el fracaso de los proyectos es muy alto, solo el 20% de los proyectos terminan dentro de los objetivos planteados, tiempo y recursos estimados, el 80% restante fracasan (Sánchez, 2007). Además, Piorun (2003) afirma en base a entrevistas de 50 responsables de obra, que las causas más comunes que alimenta el fracaso de los proyectos son: 21% cambios en los objetivos definidos a nivel estratégico; 31% no utilización o mala utilización de metodologías de trabajo; 48% problemas humanos, de conducción, comunicación y conflictos entre la gente (Sánchez, 2007). Lo primero se encuentra relacionado a la alta dirección, el segundo a la gestión del conocimiento, y la tercera y mayor parte se encuentra estrechamente relacionado a las partes interesadas del proyecto. Se deduce que en un 40% de los fracasos de los proyectos de construcción se deben a la problemática de no saber gestionar a las partes interesadas de manera apropiada. Por otra parte, los estándares internacionales (PMBok, IPMA ICB, APM BOK) y la metodología PRINCE2 resultan ser muy genéricas para una aplicación directa en la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú. Por consiguiente, es necesario un nuevo modelo para gestionar a los interesados en el Perú, que parta del conocimiento del medio local y se complemente con los diferentes enfoques internacionales.

## 3. Objetivos

El objetivo principal es mejorar la gestión de los interesados en base a un modelo y metodología para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos de construcción en el Perú. Los objetivos específicos son:

- Identificar los factores que afectan la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú.
- Establecer un modelo conceptual integral para la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú en base a las cuatro principales fuentes en gestión de proyectos: PMI, IPMA, APM y PRINCE2.
- Proponer una metodología de gestión de los interesados para la utilización en los proyectos de construcción en el Perú, principalmente basado en los enfoques del PMI, IPMA, APM y PRINCE2.

## 4. Metodología

La metodología está compuesta por: la revisión de la literatura, entrevistas, estudio piloto, encuestas y análisis de datos, segunda revisión de la literatura, desarrollo del modelo, desarrollo de la metodología y finalmente la validación de la propuesta.

## 5. Interesados en la construcción

Los interesados o partes interesadas, según el PMI (2013), son aquellas personas, grupos u organizaciones que pueden afectar al proyecto o se ven afectados por el proyecto. Los

interesados a menudo pueden estar a favor del proyecto, en contra del proyecto o se mantienen neutrales frente al proyecto. Newcombe (2003) y Smith y Love (2004) afirman que la lista de las partes interesadas en un proyecto de construcción a menudo es grande e incluye a los propietarios y usuarios de las instalaciones, los directores de proyecto, los administradores de las instalaciones (facility managers), los diseñadores, los accionistas, las autoridades legales, los empleados, los subcontratistas, los proveedores, los proveedores de procesos y servicios, empresas, medios de comunicación, representantes de la comunidad, vecinos, público en general, los establecimientos públicos, visitantes, clientes, agencias de desarrollo regional, el medio ambiente natural, la prensa, grupos de presión, instituciones cívicas, etc. (Chinyio y Olomolaiye, 2010). Adicionalmente, Chinyio y Olomolaiye (2010) postulan que, si diversos grupos de interés están presentes en las empresas de construcción, entonces la industria de la construcción debe ser capaz de gestionar a sus partes interesadas.

La gestión eficaz de las partes interesadas en un proyecto es clave para el éxito del proyecto (Jergas et al., 2000). Olander y Atkin (2010) afirman que un proyecto de construcción afecta a muchas partes interesadas antes, durante y después en el lugar donde se construye y una percepción negativa de los interesados puede obstaculizar gravemente la ejecución de un proyecto. Asimismo, sugieren que una gestión inadecuada de las preocupaciones de las partes interesadas puede dar lugar a controversias y conflictos en la ejecución del proyecto. La gestión de las partes interesadas mejora la competencia en cuestiones relacionales y minimiza los riesgos en ellas (Chinyio y Olomolaiye, 2010). Para lograr un resultado exitoso del proyecto, el director del proyecto debe ser experto en la gestión de los intereses de múltiples partes interesadas a lo largo de todo el proceso de gestión del proyecto (Sutterfield et al., 2006).

## 6. Factores críticos de éxito (FCE) en la gestión de los interesados

La tabla N°1, N°2 y N°3 muestran la lista final de los factores críticos relacionado a la competencia práctica, contextual y personal para gestionar a los interesados en los proyectos de construcción del tipo edificaciones, identificados de la literatura existente.

**Tabla N°1 Lista de los FCE relacionados a la competencia práctica**

N°	Factores Críticos del Grupo de las Competencias Prácticas	Principales fuentes
1	Formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
2	Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); OGC (2009); Indecopi (2014); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Mulcahy et al. (2013); CMI (2013); HUCMI (2014); Pérez (2015)
3	Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas	Mulcahy et al. (2013); Yang (2010); Yang et al. (2009)
4	Determinar las necesidades y requisitos de los interesados	PMI (2013); Mulcahy et al. (2013)
5	Entender las áreas de interés de las partes interesadas (stakeholders) del proyecto	PMI (2013); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
6	Evaluar los atributos (influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad) de los interesados	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); OGC (2009); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Pérez (2015)
7	Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)

8	Evaluar el comportamiento de las partes interesadas del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
9	Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); OGC (2009); Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Mulcahy et al. (2013); CMI (2013)
10	Pronosticar las reacciones de los interesados para la implementación de las estrategias	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
11	Planificar las comunicaciones con los interesados	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); Mulcahy et al. (2013)
12	Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados	Mulcahy et al. (2013); Molwus (2014); IPMA (2015)
13	Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
14	Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014); Mulcahy et al. (2013)
15	Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados dentro de los límites del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
16	Gestionar los interesados con responsabilidad social (legal y ético)	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
17	Gestionar los interesados con responsabilidad ambiental	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
18	Gestionar los interesados con responsabilidad económico-financiero	Yang (2010); Yang et al. (2009); Molwus (2014)
19	Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto	Yang (2010); Yang et al. (2009)
20	Controlar las comunicaciones y el compromiso de los interesados	Mulcahy et al. (2013)
21	Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto	PMI (2013)
22	Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados	PMI (2013)

**Tabla N°2 Lista de los FCE relacionados a la competencia contextual**

N°	Factores Críticos del Grupo de Competencias Contextuales	Principales fuentes
1	Estrategia	IPMA (2015); PMI (2013)
2	Gobierno, estructura y procesos	IPMA (2015); PMI (2013)
3	Normas y regulaciones	IPMA (2015); PMI (2013)
4	Política y poder	IPMA (2015), PMI (2013)
5	Cultura y valores	IPMA (2015), PMI (2013)

**Tabla N°3 Lista de los FCE relacionados a la competencia personal**

N°	Factores Críticos del Grupo de Competencias Personales	Principales fuentes
1	Comunicación transparente y eficaz	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); APM (2012); HUCMI (2014)
2	Relación y compromiso	IPMA (2015)
3	Liderazgo	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); APM (2012); CMI (2013)
4	Iniciativa	IPMA (2014)

5	Influencia	PMI (2013); APM (2010); CMI (2013)
6	Negociación	PMI (2013); PMI (2016); IPMA (2015); APM (2012); HUCMI (2014); CMI (2013)
7	Confianza	PMI (2013)
8	Manejo de conflictos, crisis y oportunidades	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012); HUCMI (2014); CMI (2013)
9	Trabajo en equipo	PMI (2013); IPMA (2015); APM (2012)
10	Integridad personal y credibilidad.	IPMA (2015); HUCMI (2014)
11	Orientado a resultados, metas y productividad	IPMA (2015); HUCMI (2014)
12	Motivación	PMI (2013); HUCMI (2014)
13	Delegación de responsabilidades	APM (2010)

## 7. Entrevistas y Estudio Piloto

Las invitaciones a profesionales referentes en el tema en desarrollo; ejecutivos de proyecto, gerentes de proyecto y consultores especializados en la dirección de proyectos; fueron realizadas principalmente por correo electrónico y llamadas telefónicas, dichos datos fueron obtenidos de la web. La tasa de respuesta a la invitación para ser entrevistados fue del 57.14% (8 de los 14 invitados). La tabla N°4 muestra el perfil de los expertos manteniendo la confidencialidad de sus datos personales.

**Tabla N°4 Perfil de los entrevistados**

Experto	Rol en los proyectos	Posición (Cargo)	Experiencia (años)
1	consultor	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	20
2	contratista	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	44
3	contratista	Jefe de equipo de proyecto	12
4	contratista /consultor	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	26
5	consultor	Gerente de proyecto	14
6	contratista	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	56
7	contratista	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	31
8	contratista	Gerente de proyecto	10

Los entrevistados mantuvieron un grado de acuerdo importante, excepto en autorreflexión y autogestión, consideran que es poco clara y subjetiva. Además, los entrevistados consideran que la negociación, delegación de responsabilidades, influencia, generar confianza y motivación son aspectos que se deben tomarse en cuenta.

Por otra parte, se proporcionó la primera versión de la encuesta a dos gerentes de proyectos senior con amplia experiencia en la gestión de proyectos de construcción del tipo edificaciones, cuyos perfiles se muestran en la tabla N°5; con la finalidad de que puedan dar su apreciación acerca del correcto entendimiento de los términos utilizados en la primera versión de la encuesta.

**Tabla N°5 Perfil de los encuestados en el estudio piloto**

Experto N°	Rol en los proyectos	Posición (Cargo)	Experiencia (años)
1	Contratista	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	40
2	Contratista	Gerente de proyecto senior (Ejecutivo de proyecto)	20

Los principales hallazgos del estudio piloto sugieren que los términos utilizados en la encuesta se entienden y se aplicaron cambios menores, entre los cuales destaca el cambio a recuadro en vez de cuadro y se recomendó quitar los *grados académicos obtenidos* por considerarse según opinión de uno de los encuestados de discriminatorio. Los encuestados han tomado entre 15 a 30 minutos. Por ello, para la versión online se vio por conveniente tener una versión más corta de la encuesta donde sólo se incluye datos muy básicos y los factores críticos de éxito para su evaluación.

## 8. Encuesta

La población de estudio seleccionado para la investigación son los ejecutivos de proyectos, gerentes de proyectos y los líderes de equipo que haya llevado a cabo el proyecto o participado de él desde el lado de la empresa contratista en proyectos de construcción del tipo edificaciones en un rango aproximado de 1.2 millones a 10 millones de soles. Cada uno de los factores fueron evaluados en una escala tipo Likert de 5 niveles, en el cual: (1), Completamente en desacuerdo;(2), En desacuerdo;(3), Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4), De acuerdo; y (5), Completamente de acuerdo. De acuerdo a Yang (2010), Yang et al. (2009), Molwus (2014) y Yeung et al. (2007), si  $W$  es igual a 1, significa que todos los encuestados respondieron idénticamente, pero en caso  $W$  es igual 0, significa que todos los encuestados respondieron de forma diferente. Las tablas N°6, N°7, N°8 muestran el promedio de las evaluaciones y ranking de cada uno de los factores de acuerdo a las competencias.

**Tabla N°6 Ranking de los factores críticos relacionado a la competencia práctica**

N°	Factores críticos de éxito de la competencia práctica	Promedio	Ranking
1	Formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto	4.50	2
2	Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente	4.45	4
3	Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas	4.34	11
4	Determinar las necesidades y requisitos de los interesados	4.36	8
5	Entender las áreas de interés de las partes interesadas (stakeholders) del proyecto	4.36	9
6	Evaluar los atributos (influencia, interés, proximidad, poder, urgencia y legitimidad) de los interesados	4.11	22
7	Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto	4.27	17
8	Evaluar el comportamiento de las partes interesadas del proyecto	4.16	21
9	Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados	4.39	7
10	Pronosticar las reacciones de los interesados para la implementación de las estrategias	4.23	20
11	Planificar las comunicaciones con los interesados	4.45	5

12	Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados	4.25	18
13	Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados	4.32	15
14	Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados	4.34	12
15	Comprometerse con la solución de los conflictos entre los interesados dentro de los límites del proyecto	4.36	10
16	Gestionar los interesados con responsabilidad social (legal y ético)	4.34	13
17	Gestionar los interesados con responsabilidad ambiental	4.25	19
18	Gestionar los interesados con responsabilidad económico-financiero	4.45	6
19	Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto	4.34	14
20	Controlar las comunicaciones y el compromiso de los interesados	4.30	16
21	Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto	4.50	3
22	Documentar las lecciones aprendidas de la gestión de los interesados	4.55	1

Nota: Número=44. Coeficiente de concordancia Kendall (W)= $5.5 \times 10^{-6}$ , nivel de significancia 1.0

**Tabla N°7 Ranking de los factores críticos relacionado a la competencia contextual**

N°	Factores críticos de éxito de la competencia contextual	Promedio	Ranking
1	Estrategia	4.59	1
2	Gobierno, estructura y procesos	4.41	5
3	Normas y regulaciones	4.59	2
4	Política y poder	4.52	4
5	Cultura y valores	4.55	3

Nota: Número=44. Coeficiente de concordancia Kendall (W)= $9.1 \times 10^{-5}$ , nivel de significancia 1.0

**Tabla N°8 Ranking de los factores críticos relacionado a la competencia personal**

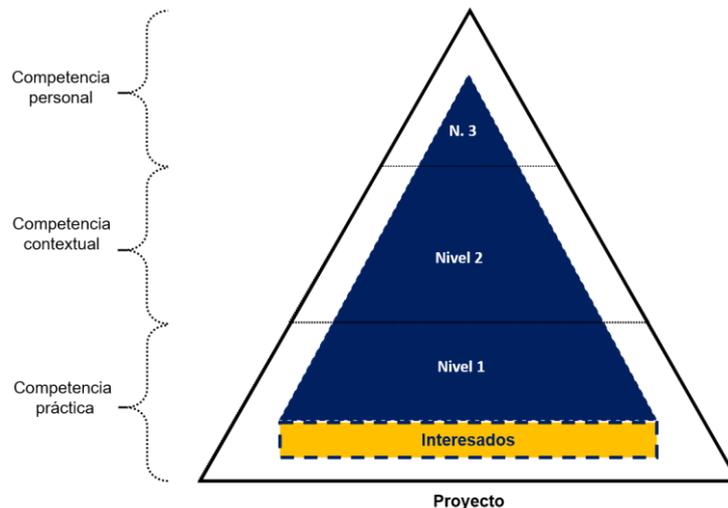
N°	Factores críticos de éxito de la competencia personal	Promedio	Ranking
1	Comunicación transparente y eficaz	4.59	6
2	Relación y compromiso	4.43	10
3	Liderazgo	4.66	3
4	Iniciativa	4.41	11
5	Influencia	4.39	13
6	Negociación	4.68	2
7	Confianza	4.59	7
8	Manejo de conflictos, crisis y oportunidades	4.73	1
9	Trabajo en equipo	4.64	4
10	Integridad personal y credibilidad.	4.61	5
11	Orientado a resultados, metas y productividad	4.57	8
12	Motivación	4.57	9
13	Delegación de responsabilidades	4.41	12

Nota: Número=44. Coeficiente de concordancia Kendall (W)= $1.4 \times 10^{-5}$ , nivel de significancia 1.0

El análisis indica que todos los factores identificados de la literatura pueden ser considerados como factores críticos de éxito en la gestión de los interesados dado que todos superan el valor mínimo de 3.5.

## 9. Modelo para gestionar a los interesados

Según el IPMA (2015) el personal encargado de gestionar los proyectos requiere de tres tipos de competencias: práctica, de perspectiva y personal. Indecopi (2014) en la NTP-ISO 21500:2012 propone que son necesarias las competencias: técnica, contextual y de comportamiento. Sin embargo, ambos hacen referencia a las mismas competencias con diferentes términos. Para los propósitos de la investigación los tres tipos de competencias han sido nombrados como: competencia práctica, competencia contextual y competencia personal. En analogía con los enfoques IPMA (2015) e Indecopi (2014) (NTP-ISO 21500:2012), se deduce que es válido proponer un modelo que contemple los tres tipos de competencia para gestionar a los interesados, el cual no solo se basa en el análisis deductivo, sino también se encuentra respaldado por el análisis de la información obtenida como resultados de las encuestas. Por otro lado, Maslow (1943) defiende que a medida que se van satisfaciendo las necesidades más básicas los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. En la misma línea, se propone que el director del proyecto y su equipo concentre su atención y esfuerzo en las competencias más elevadas solo una vez que las competencias más básicas hayan sido plenamente satisfechas. En concreto, se propone un modelo de gestión de los interesados basado en competencias y priorizadas de acuerdo la propuesta de jerarquía de las competencias en donde para gestionar a las partes interesadas del proyecto primero se debe conocer cómo se gestiona a los interesados (competencia práctica), luego se deberá entender el contexto interno y externo que afecta a la gestión de los interesados (competencia contextual), y finalmente se deberá poner atención en las habilidades personales e interpersonales para interactuar satisfactoriamente con las partes interesadas del proyecto (competencia personal), como se muestra en la figura N°1.



**Figura N°1 Modelo de jerarquía de competencias para gestionar a los interesados en los proyectos de edificaciones**

Estas competencias cumplen un propósito claramente definidos para una gestión adecuada de los interesados. La figura N°2 representa esquemáticamente el flujo operativo de las competencias para gestionar a las partes interesadas del proyecto.

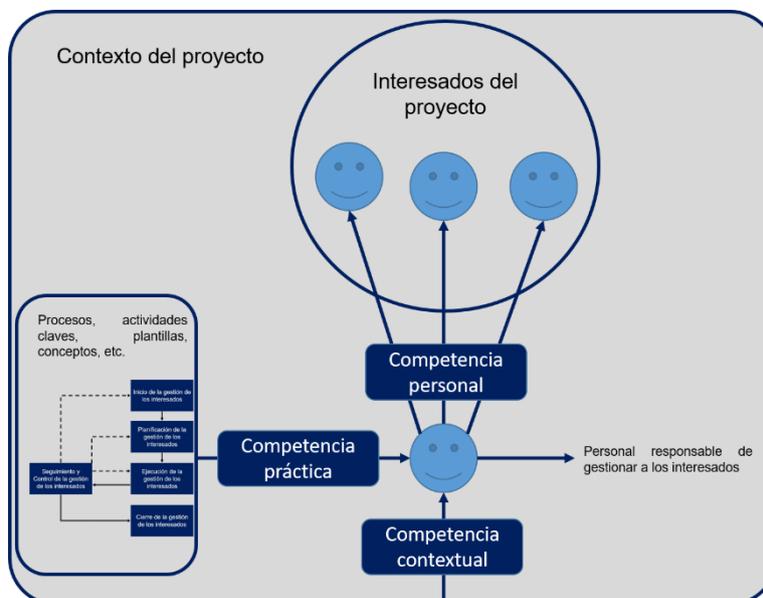


Figura N°2 Flujo operativo del modelo

## 10. Metodología para gestionar a los interesados

La metodología estructura y ordena todos los factores críticos (elementos) identificados en línea con el modelo propuesto. Los 22 elementos de la competencia práctica en 5 procesos (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre). Los 5 elementos de la competencia contextual en 2 procesos. Los 13 elementos de la competencia contextual en 2 procesos (ver anexo).

## 11. Validación

Un procedimiento similar a la validación de Molwus (2014) fue adoptado en esta investigación, el cual incluyó las siguientes actividades:

1. Presentar un resumen general de la investigación, que permitió desarrollar el modelo y la metodología, a los evaluadores de forma oral con ayuda de material impreso.
2. Presentar el modelo y metodología de forma oral y con ayuda de material impreso a los evaluadores. En el cual se explicó el modelo y la metodología desarrollada; compuesta por tres grupos de competencias: competencia práctica, competencia contextual y competencia personal.
3. Responder a las dudas y preguntas de los evaluadores(validadores).
4. Suministrar un cuestionario con una escala tipo Likert para la valoración de diferentes aspectos del modelo y metodología.

Para la búsqueda del consenso del grupo de evaluadores se recomienda como mínimo la participación de siete validadores según Landeta (1999). En total ha sido llevado a cabo 9

reuniones de validación de un total de 17 invitaciones, la experiencia mínima de los evaluadores que participaron ha sido de 7 años, como se en la tabla N°9.

**Tabla N°9 Tabla de información de los validadores**

N°	Tipo de compañía	Título del puesto	Especialidad	Experiencia
1	Contratista	Gerente de proyecto	Ing. Civil	15
2	Contratista/ supervisor	Jefe de Área de Control de Gestión de Proyectos	Ing. Civil	22
3	Contratista/ supervisor	Jefe de proyectos	Ing. Civil	22
4	Contratista	Gerente de Ingeniería	Ing. Civil	50
5	Contratista	Jefe de Proyectos	Arquitecto(a)	24
6	Contratista	Auditor de Proyectos	Ing. Civil	32
7	Contratista	Jefe de Proyectos	Ing. Civil	10
8	Contratista	Gerente Comercial	Ing. Civil	13
9	Consultoría	Consultor en gestión de la producción	Ing. Civil	7

Los validadores fueron invitados a calificar los principales aspectos del modelo y de la metodología en una escala tipo Likert de 5 niveles donde: 1 representa “Totalmente en desacuerdo”, 2 representa “En desacuerdo”, 3 representa “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 representa “De acuerdo”, 5 representa “Totalmente de acuerdo”. La tabla N°10 muestra la calificación de los validadores respecto a los ítems considerados para el proceso de evaluación del modelo y de la metodología, así como un breve análisis estadístico. La Tabla N°11 muestra el porcentaje de calificación concedida por los evaluadores para cada una de los ítems en la escala Likert.

**Tabla N°10 Respuesta de los validadores de los aspectos claves del modelo y metodología**

N°	ITEMS	Media	Moda	Mediana	Asimetría	Curtosis
I	<b>MODELO</b>					
I.1	La estructura del modelo está bien organizada.	4.22	4.00	4.00	-0.25	-0.04
I.2	El modelo contempla adecuadamente los tipos de competencias que requieren los directores de proyectos y su equipo para gestionar a los interesados exitosamente.	4.11	4.00	4.00	3.00	9.00
I.3	La jerarquía de las competencias tiene un sentido lógico.	3.78	4.00	4.00	-3.00	9.00
I.4	El modelo podría ser utilizado como referencia para futuras investigaciones.	4.33	5.00	4.00	-0.61	-0.29
II	<b>METODOLOGÍA</b>					
II.1	La estructura de la metodología está bien organizada.	4.44	4.00	4.00	0.27	-2.57
II.2	La competencia práctica agrupa adecuadamente los procesos y los factores críticos de éxito para gestionar a los interesados.	4.11	4.00	4.00	0.02	1.13
II.3	Los procesos de la competencia práctica son fáciles de seguir.	3.89	4.00	4.00	-3.00	9.00
II.4	La competencia contextual ayuda a comprender el contexto interno y externo del proyecto para tener éxito en la gestión de los interesados.	4.00	4.00	4.00	0.00	4.00
II.5	Los procesos de la competencia contextual son fáciles de seguir.	3.78	4.00	4.00	-1.17	2.43

II.6	La competencia personal ayuda a comprender las habilidades personales e interpersonales que se requieren para participar exitosamente en la gestión de los interesados.	4.56	5.00	5.00	-0.27	-2.57
II.7	Los procesos de la competencia personal son fáciles de seguir.	4.00	4.00	4.00	-0.96	0.79
II.8	La metodología se enfoca en los aspectos relevantes para gestionar a los interesados.	4.00	4.00	4.00	0*	0*
II.9	La metodología es aplicable a los proyectos de construcción.	3.89	4.00	4.00	-0.94	1.35
II.10	La metodología puede ayudar a aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.	4.44	4.00	4.00	0.27	-2.57

**Tabla N°11 Porcentaje de las valoraciones en base a la escala Likert**

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>I MODELO</b>						
I.1	La estructura del modelo está bien organizada.			11.1%	55.6%	33.3%
I.2	El modelo contempla adecuadamente los tipos de competencias que requieren los directores de proyectos y su equipo para gestionar a los interesados exitosamente.				88.9%	11.1%
I.3	La jerarquía de las competencias tiene un sentido lógico.		11.1%		88.9%	
I.4	El modelo podría ser utilizado como referencia para futuras investigaciones.			11.1%	44.4%	44.4%
<b>II METODOLOGÍA</b>						
II.1	La estructura de la metodología está bien organizada.				55.6%	44.4%
II.2	La competencia práctica agrupa adecuadamente los procesos y los factores críticos de éxito para gestionar a los interesados.			11.1%	66.7%	22.2%
II.3	Los procesos de la competencia práctica son fáciles de seguir.			11.1%	88.9%	
II.4	La competencia contextual ayuda a comprender el contexto interno y externo del proyecto para tener éxito en la gestión de los interesados.			11.1%	77.8%	11.1%
II.5	Los procesos de la competencia contextual son fáciles de seguir.		11.1%	11.1%	66.7%	11.1%
II.6	La competencia personal ayuda a comprender las habilidades personales e interpersonales que se requieren para participar exitosamente en la gestión de los interesados.				44.4%	55.6%
II.7	Los procesos de la competencia personal son fáciles de seguir.		11.1%	11.1%	44.4%	33.3%
II.8	La metodología se enfoca en los aspectos relevantes para gestionar a los interesados.				100.0%	
II.9	La metodología es aplicable a los proyectos de construcción.		11.1%	11.1%	55.6%	22.2%
II.10	La metodología puede ayudar a aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos.				55.6%	44.4%

En general, los resultados de la investigación muestran una respuesta positiva de los validadores (evaluadores) del modelo y de la metodología. Aproximadamente el 80% de las respuestas son mayores o iguales al valor de 4, el cual significa un nivel de acuerdo importante en cuanto a la propuesta, todos los ítems tienen en promedio valores aceptables ya que son mayores a 3.5 en una escala Likert según Molwus (2014).

## 12. conclusiones

- La investigación identificó 40 factores críticos de éxito (FCE) relacionados a la gestión de los interesados agrupados en 3 grupos de competencias, 22 FCE relacionados a la competencia práctica, 5 FCE relacionadas a la competencia contextual y 13 FCE

relacionadas a la competencia personal. Todos los factores propuestos han sido aceptados, considerando que todos superan el valor de 3.5, el cual es el mínimo aceptable en una evaluación en escala tipo Likert. Cada uno de los factores críticos de éxitos identificados fueron descritos apropiadamente citando las referencias más relevantes de la literatura.

- La mayoría de las investigaciones revisadas a nivel global han centrado su atención en los factores críticos de éxito relacionados con la competencia práctica para proponer marcos de trabajo en la gestión de los interesados en la construcción. Sin embargo, recientemente la importancia de las competencia contextual y competencial personal va tomando relevancia tanto en la gestión de proyectos como en la gestión de los interesados, así lo demuestran los enfoques que proponen la ISO 21500 y la IPMA ICB.
- La recopilación de datos mediante el muestre no probabilístico permitió identificar los factores que se deben considerar para tener éxito en la gestión de los interesados en los proyectos de construcción del tipo edificaciones en el Perú. Los factores críticos identificados constituyen la base para proponer un nuevo modelo y metodología en gestión de los interesados.
- El modelo sintetiza los principales enfoques para gestionar a los interesados como el IPMA, PMI, APM, PRINCE2, ISO 21500, la investigación de Yang (2010), entre otros; en un nuevo modelo que aborda los tres tipos de competencias necesarias para gestionar adecuadamente a los interesados.
- El modelo propuesto *jerarquía de competencias para gestionar a los interesados* representa la priorización de la preocupación que el personal encargado de gestionar a los interesados deberá poner en la gestión de los interesados. Para ello la primera preocupación es saber cómo se gestiona a los interesados (competencia práctica); después la preocupación debe ser comprender el contexto interno y externo del proyecto (competencia contextual); y finalmente, la siguiente preocupación es poner atención en las habilidades personales e interpersonales que se requieren para participar en la gestión de los interesados (competencia personal).
- El nuevo modelo ha sido evaluado y resultó ser convincente y aceptado por la industria de construcción local, de acuerdo al método de validación aplicado. Dado que los ítems utilizados en la evaluación tienen una valoración superior a 3.5, que es el mínimo aceptable en una escala Likert de 5 niveles.
- Los 40 factores que afectan a la gestión de los interesados, agrupados en relación a los tres grupos de competencias, han sido incluidos en la metodología. 22 factores relacionados a la competencia práctica han sido incluidos en dentro de 5 procesos. 5 factores relacionados a la competencia a la competencia contextual han sido incluidos dentro de 2 procesos. 13 factores relacionados a la competencia personal han sido incluidos dentro de 2 procesos.
- La investigación propone una metodología que resultó ser convincente y aceptado por la industria de construcción local, de acuerdo al método de validación aplicado. Dado que los ítems utilizados en la evaluación tienen una valoración superior a 3.5, que es el mínimo aceptable en una escala Likert de 5 niveles.

- La metodología propuesta tiene naturaleza dinámica, el cual significa que deberá desarrollarse iterativamente dado a que los interesados se pueden identificar durante cualquier etapa de la construcción del proyecto.

### **Referencias bibliográficas**

- Association for Project Management (APM) (2012). APM Body of Knowledge, Sexta edición, APM Publications, Londres, Reino Unido.
- Change Management Institute (CMI) (2013). The Effective Change Manager: The Change Management Body of Knowledge (CMBoK), CMI Publications, Sídney, Australia.
- Chinyio, E.; & Olomolaiye P. (2010). Construction Stakeholder Management, Primera edición, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido.
- Human Change Management Institute (HUCMI) (2014). Human Change Management Body of Knowledge (HCMBOK), Segunda edición, Brasport, Río de Janeiro, Brazil.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) (2014). NTP-ISO 21500:2014 - Directrices para la Dirección y Gestión De Proyectos, Primera edición, Indecopi, Lima, Perú.
- International Project Management Association (IPMA) (2015). Individual Competence Baseline for Project, programme and Portfolio management, Cuarta edición, IPMA Publications, Zurich, Suiza.
- Jergeas, G. F.; Williamson, E.; Skulmoski, G. J.; & Thomas, J. L. (2000). Stakeholder Management on Construction Projects, AACE International Transactions 12, 1–5.
- Landeta, J. (1999). El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro, Primera edición, Ariel, Barcelona, España.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50, 370-396.
- Molwus, J. J. (2014). Stakeholder Management In Construction Projects: A Life Cycle Based Framework, Tesis para optar el grado de PhD en Construcción, Heriot-Watt University, Edinburgo, Reino Unido.
- Mulcahy, R.; & et al. (2013). Preparación para el Exámen PMP, Octava edición RMC Publications, Minneapolis, EUA.
- Newcombe, R. (2003). From Client to Project Stakeholders: A Stakeholder Mapping Approach, Construction Management and Economics, 21(8),841–848, Londres, Reino Unido.
- Office of Government Commerce (OGC) (2009). Managing Successful Projects with PRINCE2, Quinta edición, The Stationery Office, Norwich, Reino Unido.
- Olander S.; & Atkin B. L. (2010). Stakeholder Management – The Gains and Pains. En Chinyio, E., & Olomolaiye P.. Construction Stakeholder Management, Blackwell Publishing, Oxford, Reino Unido.
- Pérez, R. E. (2015). Asegurando el Valor en Proyectos de Construcción: Gestión de los Interesados, Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Civil, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Piorun, D. (2003). ¿Por qué fracasan los proyectos?[en línea], Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/por\\_que\\_fracasan\\_los\\_proyectos](http://www.degerencia.com/articulo/por_que_fracasan_los_proyectos), [fecha de consulta: 24 Mayo 2016].
- Project Management Institute (PMI) (2013). Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), Quinta edición, PMI Publications, Pennsylvania, EUA.
- Sánchez, R. G. (2007). Modelo conceptual para el monitoreo y control de proyectos de construcción, Tesis para optar el título de Máster en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.
- Smith, J.; & Love, P.E.D. (2004). Stakeholder management during project inception: Strategic needs analysis, Journal of Architectural Engineering, 10(1), 22–33.

- Sutterfield, J.S.; Friday-Stroud, S.S.; & Shivers-Blackwell, S.L. (2006) . A case study of project and stakeholder management failures: Lessons learned, *Project Management Journal*, 37(5), 26–35.
- Yang, J. (2010). A Framework for Stakeholder Management in Construction Projects, Tesis para optar el grado de PhD, Departement of Building and Real State, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, China.
- Yang, J.; Shen, G. Q.; Ho, M.; Drew, D. S.; & Chan, A. P. C. (2009) . Exploring Critical Success Factors for Stakeholder Management in Construction Projects, *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(4), 337–348.
- Yeung, F. Y.; Chan, P. C.; Chan, W. M.; & Li, L. K. (2007). Developing of a partnering performance index (PPI) for construction projects in Hong Kong: a Delphi study, *Construction Management and Economics*, 25(12), 1219-1237.

## Anexo: Metodología para gestionar a los interesados

### Competencia práctica

La propuesta para la competencia práctica incluye: procesos (entradas, herramientas y técnicas, y salidas) con las actividades claves.

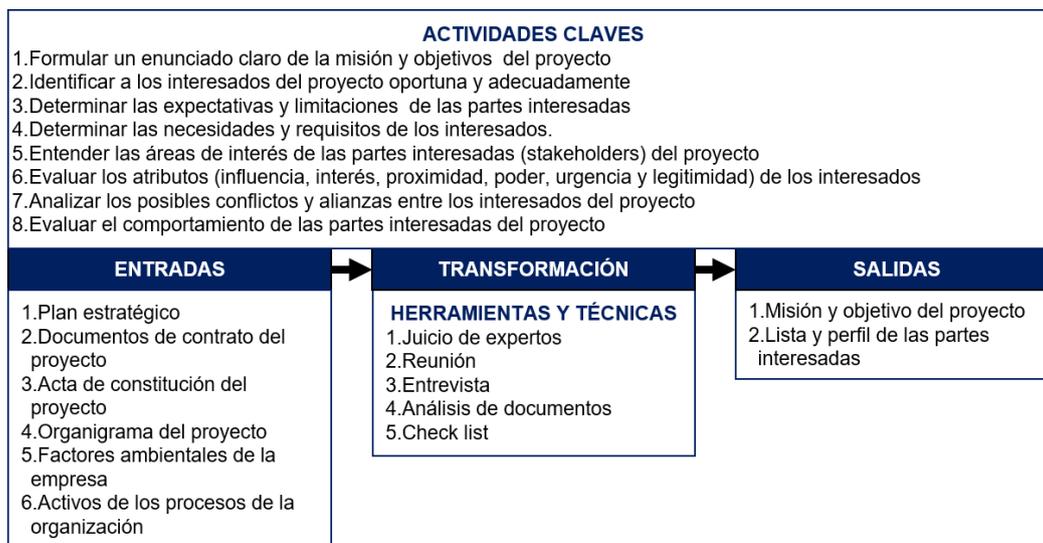


Figura N°3 Proceso de inicio de la gestión de los interesados

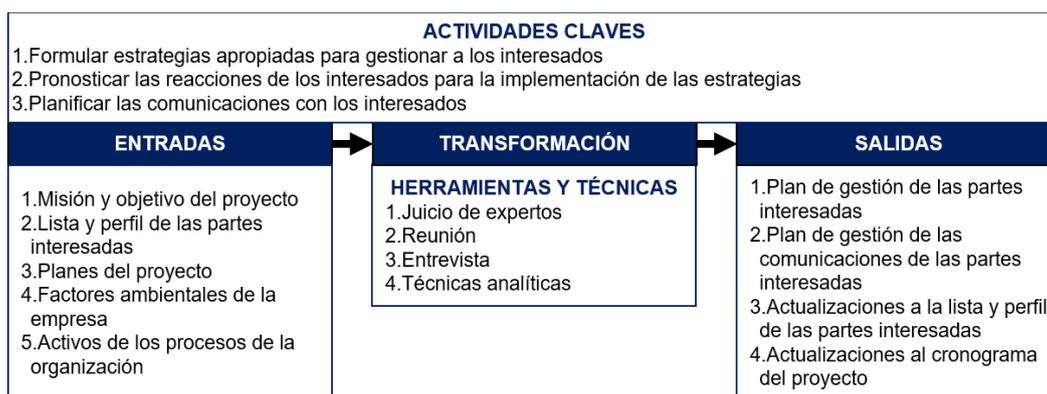
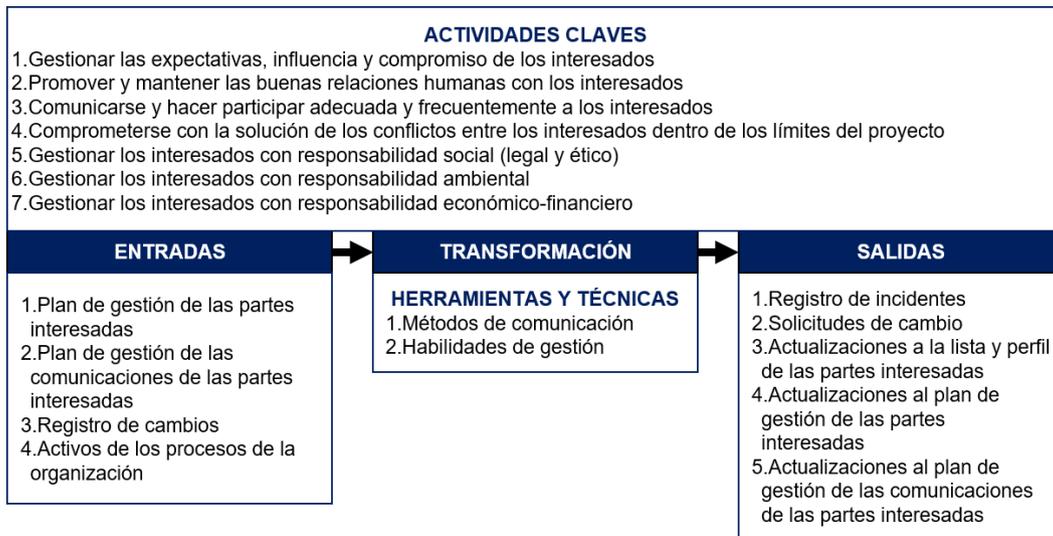
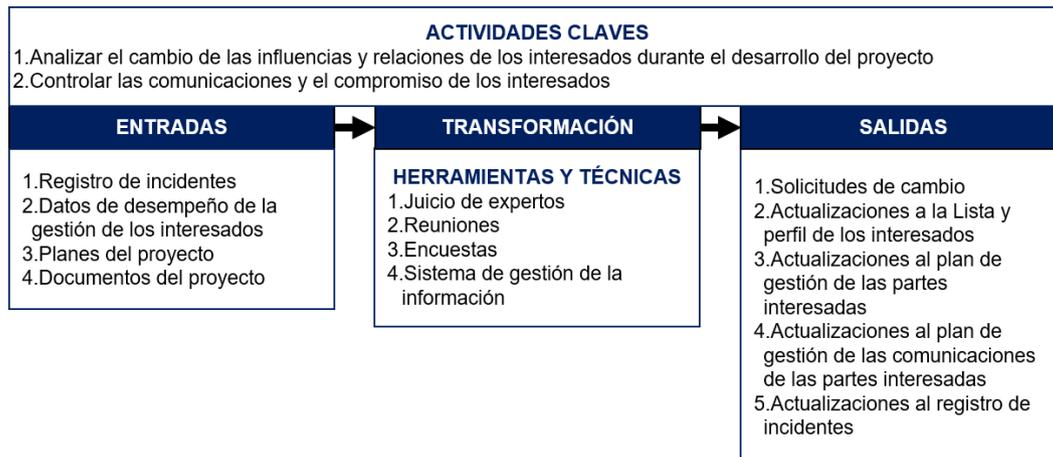


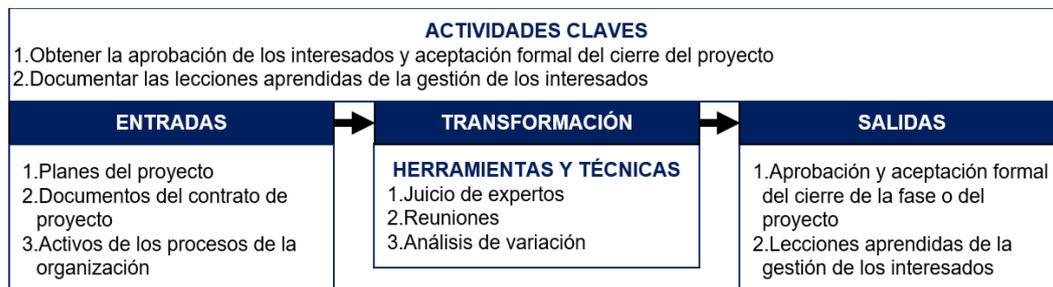
Figura N°4 Proceso de planificación de la gestión de los interesados



**Figura N°5 Proceso de ejecución de la gestión de los interesados**



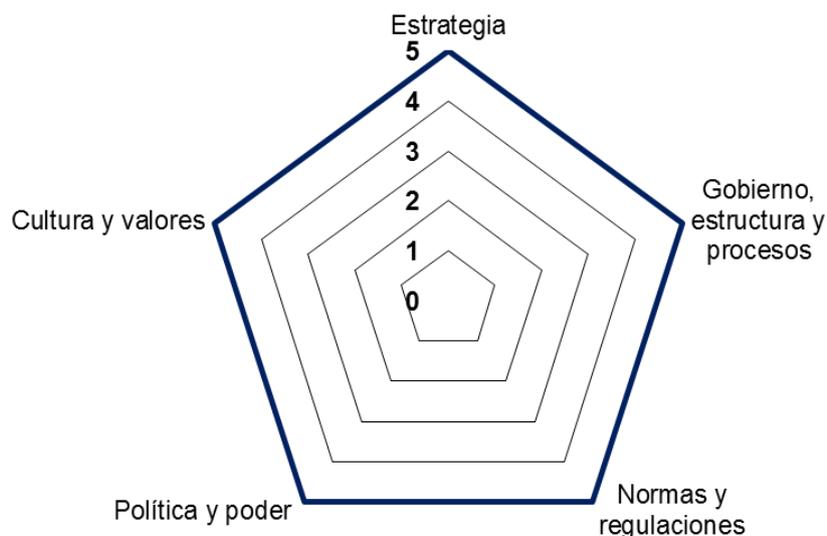
**Figura N°6 Proceso de seguimiento y control de la gestión de los interesados**



**Figura N°7 Proceso de cierre de la gestión de los interesados**

## Competencia contextual

Se propone que el director del proyecto y su equipo conozcan y comprendan los elementos de la competencia contextual y se evalúe cada elemento mediante indicadores claves. La competencia contextual permite entender el entorno interno y externo del proyecto para gestionar apropiadamente a las partes interesadas del proyecto. Permite al director del proyecto y a su equipo conocer y comprender el contexto interno y externo para gestionar apropiadamente a los interesados en los proyectos. Para una mejor visualización se propone que los resultados obtenidos de cada elemento sean representados en un diagrama radial uniendo los puntos de los resultados individuales de cada elemento de la competencia (ver figura N°8).

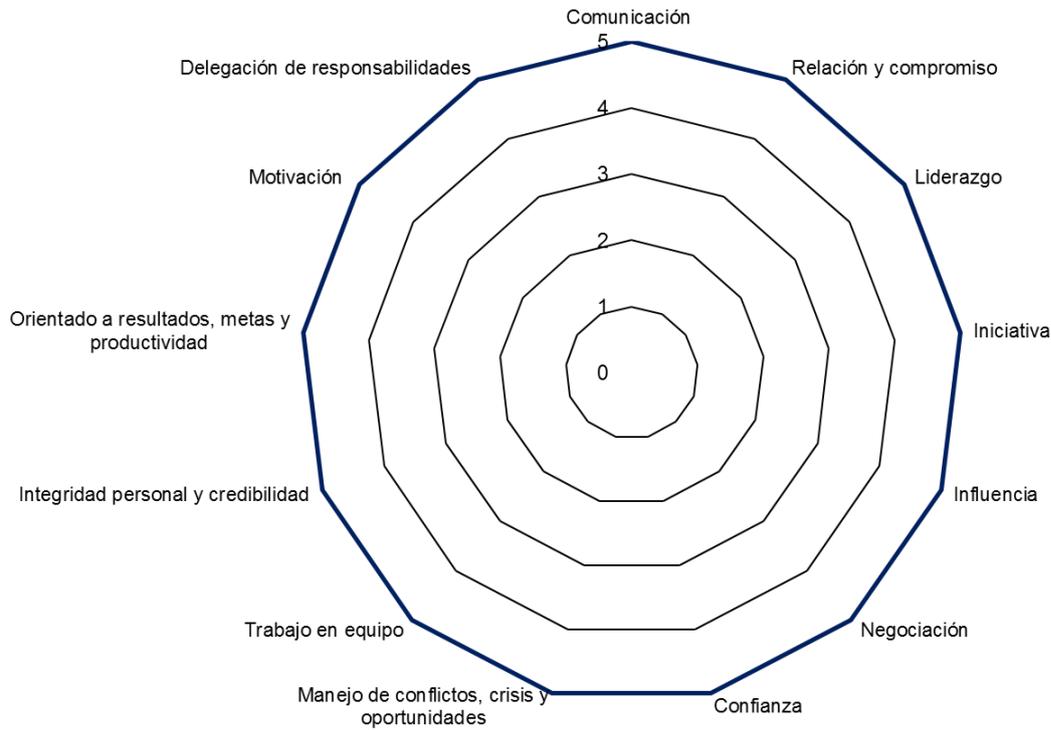


**Figura N°8 Diagrama radial de la competencia contextual**

En el cual cada uno de los elementos de la competencia contextual puede ser medido mediante una escala de 5 niveles que va del 1 al 5, en donde: 1, Mala; 2, Deficiente; 3, Regular; 4, Bueno; 5, Excelente. Mientras los resultados se acercan más hacia a los extremos (5), indicará un mayor nivel de desarrollo del elemento. Y cuando se aproxime más hacia el centro del grafico indicará un bajo nivel de desarrollo de los elementos de la competencia.

## Competencia personal

Se propone que el director del proyecto y su equipo conozcan, comprendan y desarrollen las habilidades personales e interpersonales identificados como elementos de la competencia personal y se evalúe cada elemento mediante indicadores claves, así como el desarrollo de capacitaciones en esta competencia. La competencia personal habilita al personal encargado de gestionar a los interesados para participar exitosamente en esta labor, permitiendo que la interacción con las partes interesadas del proyecto se dé adecuadamente. Permite al director del proyecto y a su equipo conocer y comprender la competencia personal requerida en la gestión de los interesados para interactuar apropiadamente con interesados de los proyectos. Para una mejor visualización se propone que los resultados obtenidos de cada elemento sean representados en un diagrama radial uniendo los puntos de los resultados individuales de cada elemento de la competencia (ver figura N°9).



**Figura N°9 Diagrama radial de la competencia personal**

En el cual cada uno de los elementos de la competencia contextual puede ser medido mediante una escala de 5 niveles que va del 1 al 5, en donde: 1, Mala; 2, Deficiente; 3, Regular; 4, Bueno; 5, Excelente. Mientras los resultados se acercan más hacia a los extremos (5), indicará un mayor nivel de desarrollo del elemento. Y cuando se aproxime más hacia el centro del gráfico indicará un bajo nivel de desarrollo de los elementos de la competencia.