

Gestión de Interesados que se Resisten a la Realización de un Proyecto en Cartagena-Colombia

Resumen – En la actualidad un factor fundamental de éxito de los proyectos, es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los interesados, ya que son ellos los que proporcionan los recursos, presentan las necesidades para la realización de los proyectos, y aceptan o no el resultado de los mismos. Con la realización de estos proyectos se permite la sostenibilidad de las empresas y el desarrollo de las comunidades. Esta investigación tiene el propósito de diseñar una guía de buenas prácticas para la gestión de interesados de los proyectos de mejora realizados por Megainversiones S.A. Su diseño fue basado en los diferentes estándares de gestión de proyectos, principalmente P.M.I. (2017), y en las teorías, metodologías y modelos de procedencia de Orpwood (1985) y Trentim (2015), matriz de poder – influencia / interés de Gardner (1986), nivel de participación de P.M.I. (2017) y prominencia expuesto por Mitchell, Agle y Wood (1997), de tal forma que puedan concluir con éxito sus proyectos. Es una investigación exploratoria de enfoque mixto. Se realizó en 4 etapas; la recolección de información se hizo a través de la revisión sistemática de la literatura científica existente. Se aplicó una encuesta a una muestra de 141 interesados de los 326 que conforman a Megainversiones S.A.; se utilizó un muestreo aleatorio simple. Lo que permitió hacer un diagnóstico de los interesados, con esta información se plantea un plan de acción; después de identificar debilidades y formular estrategias de mejora, se diseña la guía de buenas prácticas, ya en la etapa 4 se materializa la guía propuesta para la gestión de interesados.

Palabras Claves- Interesados o stakeholders, resistencia, gestión de interesados, proyectos de mejora

I. INTRODUCCIÓN

Al observar que cuando se realizaban proyectos de mejora en las diferentes redes e instalaciones en el mercado de Bazurto por parte de la empresa Megainversiones S.A., siempre generaba resistencias en los comerciantes, lo que llevo a pensar en elaborar una guía de buenas prácticas para realizar la gestión de estos interesados, con el propósito de generar un mejor desarrollo de la zona, ya que es tan importante para el desarrollo económico de Cartagena como lo muestra el censo empresarial realizado por la cámara de comercio de Cartagena en el año 2019, en el cual se observa que en este lugar existen más de 460 empresas formales que generan 1200 empleados e ingresos de 99.4 mil millones de pesos.

Para tratar de dar solución a este problema se ha trazado el objetivo de elaborar esa guía de buenas prácticas para la gestión de interesados de los proyectos de mejora de las diferentes redes e instalaciones que realiza Megainversiones S.A. en el Mercado de Bazurto; teniendo presente que en la actualidad el factor de éxito de los proyectos, además de cumplir con la triple restricción y la calidad, es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los interesados o stakeholders (en inglés); como lo sostiene Assudani, & Kloppenborg (2010), y que las partes interesadas puede cambiar durante el ciclo de vida del proyecto, para asegurar ese éxito, los gerentes de proyecto deben (1) identificar a todas las partes interesadas, determinando cuáles son las más importantes, (2) establecer relaciones y gestionar las expectativas de las partes interesadas más importantes, (3) comunicarse eficazmente con todas las partes interesadas; donde una cuestión clave en la teoría de las partes interesadas es identificar las más destacadas: "quién y qué cuenta realmente" [1]. Para lo cual, se entenderá interesados o stakeholder, como lo define Freeman (1984), y P.M.I. (2017). "Partes interesadas son cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos de la organización" [2]. Complementado con la definición de Newcombe (2003)," con el poder de ser una amenaza o un beneficio para el proyecto" [3] [4].

Para obtener este objetivo, se realizó una revisión de bibliografía científica sobre la gestión de interesados o parte interesada en la gestión de proyectos, que permitiera identificar las mejores prácticas para el éxito de los proyectos. Además se realizó un estudio de campo donde se lograra diagnosticar a la parte interesada de esos proyectos de mejora, se aplicaron 142 encuestas al mismo número de interesados, con el fin de identificar y analizar las causas de resistencia de los mismos, logrando establecer esa guía de recomendaciones prácticas basada en las técnicas y herramientas de la gestión de interesados teniendo presente las necesidades detectadas en el diagnóstico con el fin que la empresa Megainversiones puedan consultar y aplicarlas para el éxito de sus proyectos de mejora.

II. METODOLOGÍA

Esta investigación es exploratoria de enfoque mixto. Exploratoria porque, es la primera vez que se realiza en la empresa Megainversiones S.A. y aún más en la zona del Mercado de Bazurto en la ciudad de Cartagena. Es de enfoque mixto porque se utilizan variables de tipo cualitativo, se hicieron descripciones y observaciones de las variables de estudio; también se realizó búsqueda de información registradas por otras investigaciones documentales que han analizado este tema. Es cuantitativo, ya que se utilizó la recolección y el análisis de datos utilizando la estadística para establecer los patrones de esta población. Y Se hará una investigación de campo, aplicando una encuesta para obtener los insumos que permita realizar el diagnóstico de los interesados de Megainversiones S.A., empresa ubicada en el Mercado de Bazurto en la ciudad de Cartagena.

El cuestionario constó de 41 preguntas de varios tipos, aplicados a diferentes interesados de la empresa Megainversiones S.A. que permitió establecer el interés, influencia, poder, legitimidad, urgencia, apoyo u oposición con los proyectos de mejora realizados por la empresa en el Mercado de Bazurto. De un total de 326 interesados de la empresa, se le aplico la encuesta a 142, cuyos parámetros de muestra son: el 95% en el nivel de confianza, un máximo error permisible de 5% y asumiendo una probabilidad de éxito de 0.5 con una heterogeneidad del 20%. El Método de selección utilizado es el muestreo probabilístico con técnica de MAS (Muestreo Aleatorio Simple). El procedimiento de la investigación se realizará en 4 etapas consecutivas ejecutadas ordenadamente como lo muestra la figura1. Descripción de la Metodología.

Figura 1. Descripción de la Metodología.



Fuente. Elaboración propia

III. GESTIÓN DE INTERESADOS

El objetivo de la revisión de la literatura sobre la gestión de interesados en el marco de la gestión de proyectos es proponer un marco teórico utilizado para examinar las acciones estratégicas de las partes interesadas y tener los argumentos necesarios para la creación de la guía de buenas prácticas que necesita la empresa Megainversiones S.A. para gestionar sus interesados y disminuir la resistencia que ejercen sobre los proyectos de mejora que adelantan dentro del Mercado de Bazurto ubicado en Cartagena.

Inicialmente se enfocó en el tema sobre la definición de quienes son los interesados de los proyectos, la identificación de estos, las herramientas que se pueden utilizar para realizar la gestión de los interesados, cuáles son esos factores que hacen

21st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: “Leadership in Education and Innovation in Engineering in the Framework of Global Transformations: Integration and Alliances for Integral Development”, Hybrid Event, Buenos Aires - ARGENTINA, July 17 - 21, 2023.

pensar que el proyecto es exitoso para en ultima lograr construir esa guía que permitiría la gestión de estos interesados.

Es muy amplia la literatura encontrada sobre este tema, la definición de interesado se viene manejando desde 1963 con el memorando de Stanford, pero se popularizo con la definición de Freeman (1984).

Son muchos los autores que la definen y lo hacen en términos de: La necesidad para la supervivencia del proyecto: Memorando de Stanford (1963), Rehenman (1984), Bowie, 1988 entre otros. Poseer un contrato con el proyecto: Cornell y Shapiro (1987). Si se benefician o son perjudicados: Evan y Freeman (1988). Si tienen derechos legales o morales en el proyecto: Carroll (1989). Si el proyecto es responsable por ellos: Alkhalaji (1989). Los intereses o influencia que se puede tener sobre el proyecto: Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991). Si provee recursos al proyecto: Hill y Jones (1992), Brennero (1993). Si se asume algún tipo de riesgo: Clarkson (1994). Si se tiene propiedad, derecho o interés en el proyecto: Clarkson (1995). Si es una amenaza o un beneficio para el proyecto: Newcombe (2003).

Para esta investigación se toma la definición de Freeman, (1984), combinada con la del P.M.I. (2017) y complementada con Newcombe (2003). “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos del proyecto incluyendo a aquellos individuos o grupos con el poder de ser una amenaza o un beneficio” [5].

Una vez definido quienes son nuestros interesados, se procede a la identificación, para este tema se utilizó la teoría expuesta por Achterkamp y Vos (2008), que los identifica por roles que describen las actividades dentro de contexto [6].

Entre las herramientas para la gestión de interesados tenemos a:

James R. Gardner, 1986 Con su matriz influencia o poder / interés.

Figura 2. Matriz influencia o poder/ interés.



Fuente: James R. Gardner, 1986

Aubrey L Mendelow (1991). Presenta una matriz para identificar a los grupos que influyen a en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para influir en la organización y el potencial de estos grupos de interés de

cooperar con esta. Es muy similar a lo presentado por Gardner en su matriz de poder e interés.

Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991). Presentan una matriz de doble entrada para identificar a los stakeholders que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos de interés de cooperar con esta. Tiene cuatro tipos de interesados: Stakeholder mixtos, donde la estrategia será colaborar. Stakeholder marginales, serán controlados. Los de apoyo: se implicarán en la organización. Los que no apoyan, la estrategia será de defensa, ya que con colaboran y amenazan a la organización.

Mitchell, Agle y Wood (1997), proponen el modelo de prominencia, donde se clasifican los interesados según su preponderancia o rasgo sobresaliente considerando su poder, legitimidad y urgencia.

- Poder: autoridad o habilidad de los interesados para influir sobre el proyecto.
- Legitimidad: nivel de involucramiento apropiado de los interesados en el proyecto
- Urgencia: tiempo de respuesta que esperan los interesados para satisfacer sus expectativas.

Figura 3. Categorías del Modelo de Prominencia



Fuente: Ismael Cárdenas

Cuadro 1. Estrategias para los interesados del Modelo de Prominencia

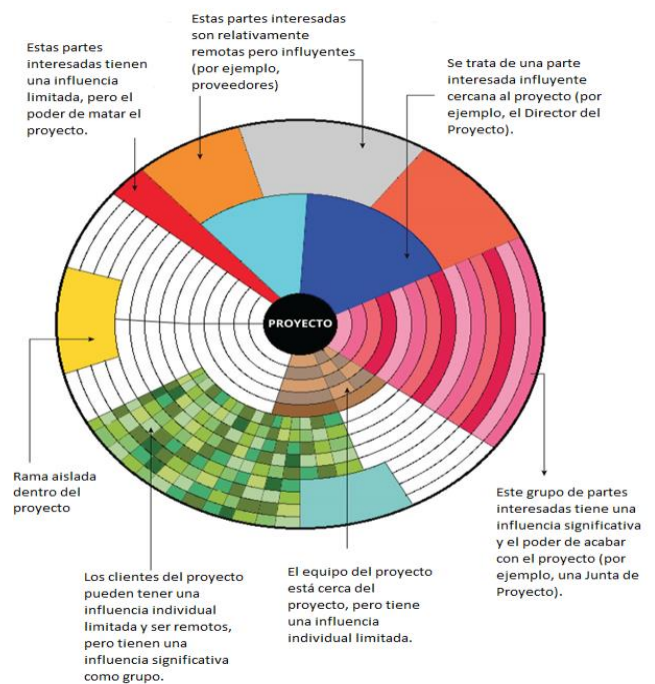
Interesado	Estrategia
1. Inactivo	Estos interesados por lo general sólo aparecen en el proyecto si algo se está realizando mal. No debería enviar información detallada a este grupo.
2. Discrecional	Será suficiente con mantenerlos informados sobre los avances del proyecto.
3. Demandante	Estas personas creen que todo es urgente y debería entregarse para "ayer", pero no debería prestar demasiada atención a esas supuestas "urgencias"

4. Dominante	Enfocarse en las expectativas de este grupo, pero sin necesidad de tratarlos con urgencia.
5. Peligroso	Por ejemplo, aquel gerente experimentado que quiere imponer sus ideas en el proyecto sin formar parte del mismo. Mantenga a este grupo de peligrosos involucrados en el proyecto o satisfechos.
6. Dependiente	Aunque no tengan poder, se deben gestionar igual porque fácilmente pueden alinearse con otros interesados para influir sobre el proyecto.
7. Crítico	Prestar gran atención a los intereses, necesidades y expectativas de este grupo.

Fuente: Ismael Cárdenas

Lynda Bourne y Derek H.T.Walker (2005); proponen el círculo de partes interesadas, metodología que identifica y prioriza a las partes interesadas claves del proyecto y luego desarrolla una estrategia de participación para construir y mantener relaciones sólidas con esas partes interesadas. Ayuda a mapear y así visualizar el poder y la influencia de las partes interesadas dentro de la organización ejecutora.

Figura 4. Círculo de partes interesadas



Fuente: Bourne y Walker (2005)

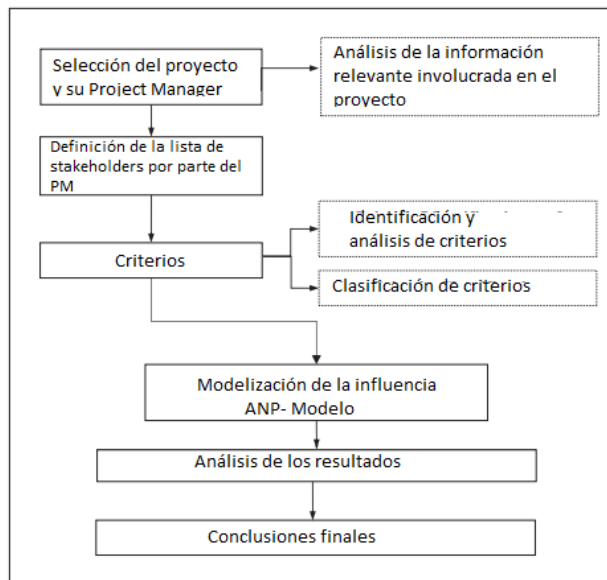
Para el año 2008, Bourne y Walker se unen a Arthur Shelley, con el propósito de ofrecer dos herramientas, el círculo de interesados y la de zoológico organizacional, las cuales permitirían visualizar como las personas pueden reaccionar emocionalmente a los problemas, como evaluar las respuestas de los interesados a la propuesta de valor declarada por el proyecto o como se pueden involucrar a los miembros del equipo para desarrollar planes y entregar proyectos. El concepto "zoológico organizacional" usa metáforas animales para combinar con la teoría de las partes interesadas. La base del concepto es la noción de que las personas comparten características con modelos animales que pueden usarse para visualizar mejor su comportamiento probable [7].

Andrea Paola Acuña (2012), añadió dos herramientas más, para la identificación de las expectativas y demandas de los interesados, así como la integración de los mismos en la estrategia de una organización, ellas son el Modelo de CSR europe-orse-forectiva, solo plantea la identificación y mapeo de los interesados, no plantea estrategias e identifica como interesados a organizaciones no gubernamentales, proveedores, comunidades locales, empleados y consumidores. El otro es el Modelo de Ethical Accountability-Noos, se utiliza para gestionar a grupos de interés, agrupa a los interesados según temas y categorías y elabora una matriz, permite realizar un feedback con los interesados en su etapa de revisión [8].

Cuppen, Bosch-Rekveltdt, Pikaar, Mehos (2016), presentan la metodología Q como un método congruente para el análisis de las partes interesadas que permiten anticipar problemas o inquietudes imprevistas, y pone en marcha un procedimiento participativo con las partes interesadas externas, este método puede ayudar a revelar perspectivas beneficiosas para la identificación de oportunidades para crea proyectos exitosos. Sirve para revelar puntos de vista subjetivos sobre un tema entre grupos de personas, se basa en entrevistas individuales en la que los encuestados clasifican un conjunto de afirmaciones y está orientada a comprender mejor la variedad de perspectivas diversas de los interesados [9].

Aragónés-Beltrán, García-Melón y Montesinos-Valera (2017) presentan una metodología para medir las influencias de los *stakeholders* dentro de un proyecto. Se trata de una propuesta para la definición de “influencia” entre las partes interesadas basada en un enfoque de múltiples perspectivas. El concepto de influencia se desglosa en criterios, evaluando diferentes aspectos que en conjunto definen un índice que mide la influencia de cada actor con respecto al resto del equipo del proyecto. Este índice se calcula con el Proceso Analítico de red (*Analytic Network Process (ANP)*) [10].

Figura 5. Modelo propuesto para evaluar la influencia de los *stakeholders*



Fuente: Aragónés-Beltrán, García-Melón y Montesinos-Valera (2017)

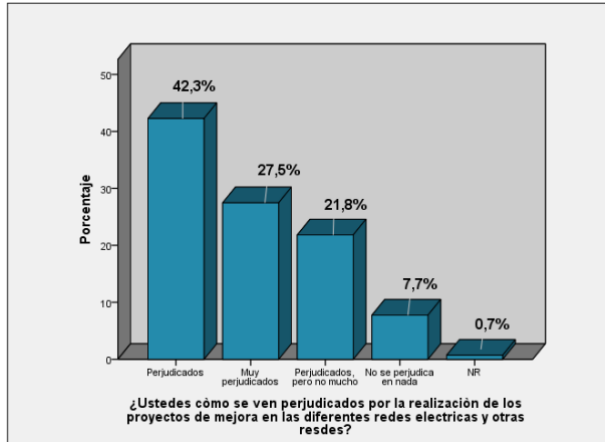
Tao Yu, Geoffrey Qiping Shen, Qian Shi, Xiaodong Lai, Clyde Zhengdao Li, Kexi Xu (2017), conceptúan sobre el Análisis de Redes Sociales (ARS), el cual asume que los miembros de la red pueden interactuar entre sí y sus comportamientos se ven afectados en gran medida por el patrón de relación encarnado en la estructura de la red (Wasserman y Galaskiewicz, 1994). Desde esta perspectiva, Mitchell definió el Análisis de las Redes Sociales como “un conjunto específico de vínculos entre un conjunto definido de personas, con la propiedad adicional de que las características de estos vínculos como un todo pueden usarse para interpretar el comportamiento social de la persona involucrada (Mitchell, 1969) [11]. Este análisis de redes sociales se puede aplicar para resolver problemas asociados con las partes interesadas y su gestión se puede integrar con otras herramientas de gestión de proyectos para abordar los problemas asociados con los interesados de una manera más eficaz, ya que se pueden abordar desde aspectos, tanto cualitativos como cuantitativos, ayudando a identificar y coordinar a las partes claves, lo que permitiría mejorar la eficiencia en la gestión de conflictos y riesgos mediante la mejora de la gestión de las partes interesadas [11].

IV. ANALISIS DE LOS INTERESADOS DE MEGAINVERSIONES S.A.

En el estudio de campo realizado en la empresa Megainversiones S.A. se logra determinar que está compuesto por un grupo de stakeholder o interesados mayoritariamente hombres, pero existe una gran representación de mujeres, son en su mayoría adultos mayores, no existen jóvenes, personal contemplado entre 18 a 27 años, los de edades medias son un porcentaje aceptable. Estos stakeholder cuentan con algún nivel de estudio, solo existen dos analfabetas, pero la gran mayoría culminaron la secundaria, existen algunos que han cursado estudios superiores, entre pregrados, tecnológicos y técnicos. La mayoría son propietarios de sus propios negocios, generadores de empleo, aunque mayoritariamente informarles; generadores de autoempleo.

En relación a los proyectos de mejora según los resultados los interesados en general si se ven perjudicados por ellos, en general se perjudica un 91.6%, unos en mayor proporción que otros.

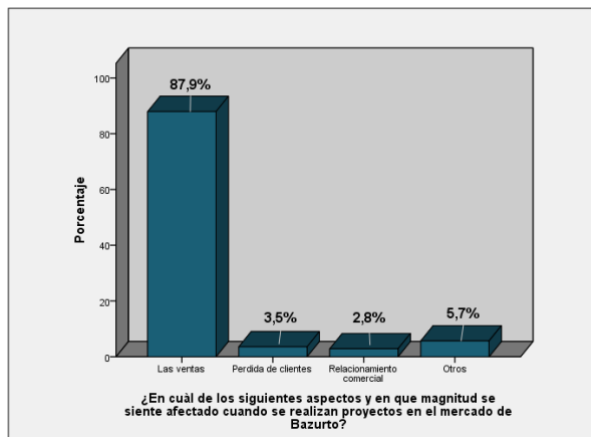
Gráfica 1. Afectación por los proyectos de mejora.



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de Megainversiones S.A. en Mercado de Bazaruto 2021.

El aspecto que más les afecta es en el volumen de ventas, un 87,9% reciben el impacto.

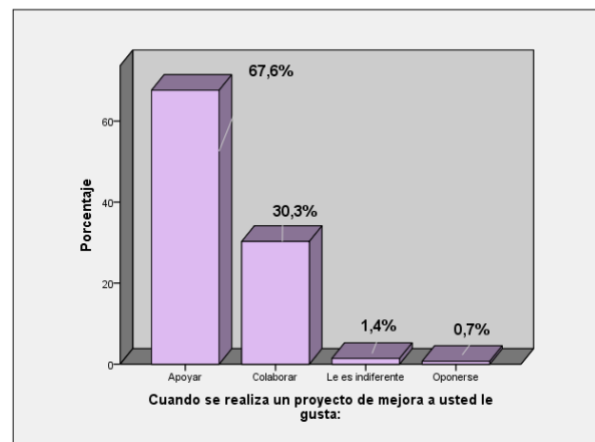
Gráfica 2. Aspectos más afectados con la realización de los proyectos de mejora en el Mercado de Bazaruto.



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de Megainversiones S.A. en Mercado de Bazaruto 2021.

Sin embargo, creen que es necesario hacerlos, manifiestan su apoyo y colaboración con algunas condicionantes como, por ejemplo, solicitan que los días idóneos para realizarlos sean los domingos en la tarde, de no ser factible este día, proponer el martes o jueves en horas de la tarde preferiblemente, o iniciando a las 11 a.m. en adelante.

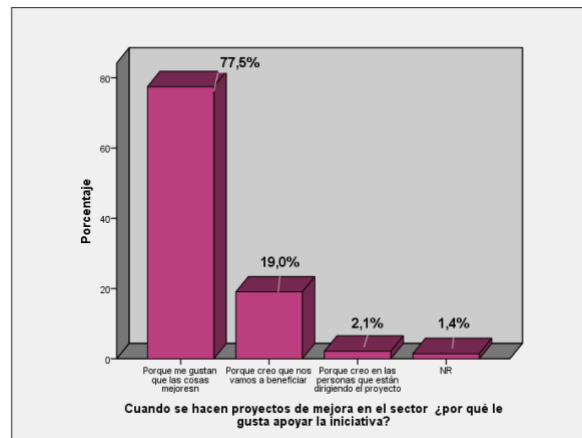
Gráfica 3. Apoyo de los interesados.



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de Megainversiones S.A. en Mercado de Bazaruto 2021.

El apoyo y colaboración a los proyectos de mejora lo sustentan en que se deben mantener actualizadas la infraestructura de las redes, igualmente un buen funcionamiento de las actividades económicas de la zona, ya que la mayoría consideran que pueden impulsar estos proyectos porque les gusta que las cosas mejoren, además por la necesidad de mejorar el ambiente en el cual se realizan las actividades económicas por otro lado, reciben beneficios y creen en las personas que están al frente de los mismo. También porque ellos mismos tienen que encontrar la solución a sus problemas.

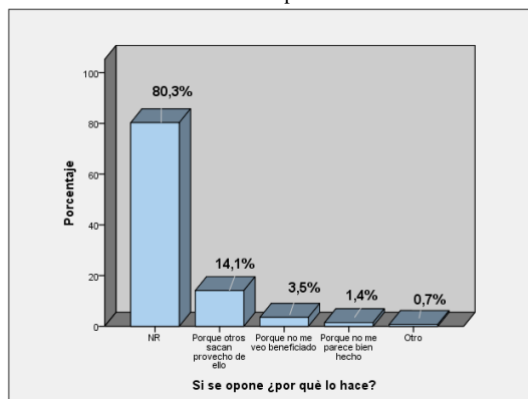
Gráfica 4. Razones del interés.



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de Megainversiones S.A. en Mercado de Bazaruto 2021.

En general los interesados no se oponen a la realización de los proyectos, los que lo hacen, lo justifican porque otros son los que sacan provecho de estos, y ellos no reciben ningún beneficio y además consideran que están mal hechos.

Gráfica 5. Razones de la oposición.



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de Megainversiones S.A. en Mercado de Bazaruto 2021.

Son 28 los opositores a estos proyectos de mejora, lo que representan un 19,72%. Ellos son en su mayoría hombre, el 71,43%, mayores de 48 años, pero menores de 58, son bachilleres, generan su propio empleo, están ubicados mayormente, en el sector Cobertizo y laboran entre 8 y más horas, son comerciantes que tienen ventas entre seiscientos mil pesos y cincuenta y siete millones doscientos cincuenta y seis mil pesos, sus negocios tienen más de 10 años de existencia.

Con La aplicación de las encuestas permitió evidenciar que sus interesados o stakeholders son en su mayoría, responsables del desarrollo y sostenimiento de sus negocios, lo que hacen que estén en función de ello, por lo tanto se oponen a cualquier factor que pueda interferir en este propósito, por lo tanto la mayoría eventualmente pueden mostrar resistencia a la realización de los proyectos de mejora, pero son conscientes de la necesidad de la realización de su ejecución y es por esto que gran cantidad de ellos ofrecen apoyo a los diferentes proyectos, los que eventualmente pueden estar en contra, y no manifiesten sus sugerencias, pueden cambiar su actitud frente a estos, pues tienen una buena imagen sobre la labor que realiza Megainversiones S.A. Lo que permite trabajar con ellos, aunque se pueda tener ocasionalmente, una dificultad en la estrategia de comunicación ya que tienen la debilidad en el manejo o utilización de las redes sociales.

Es por esto que para la gerencia de estos proyectos es importante tener muy presente lo manifestado por Andrea Paola Acuña (2012), en su artículo “La gestión de los *stakeholders*: Análisis de los diferentes modelos”, donde manifiesta la gran importancia que está adquiriendo la gestión de las relaciones con los *stakeholders* y lo importante que es incluirlos activamente en el desarrollo de los proyectos, porque esto le permite ganar legitimidad, generar credibilidad y confianza, lo que redundará en la sostenibilidad de la empresa obteniendo éxito en la ejecución de los proyectos de mejora, lo que se consigue conociéndose, manteniendo diálogos fluidos, satisfaciendo sus demandas y expectativas y ser transparente en su rendición de cuentas [8].

V. GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE INTERESADOS DE MEGAINVERSIONES S.A.

Megainversiones S.A. es una empresa de carácter privado, conformada por 326 comerciantes residente en Cartagena de Indias, y que desarrollan su actividad comercial en el Mercado de Bazaruto y tiene como misión Contribuir al fortalecimiento y la viabilidad de los negocios en la plaza de mercado, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la actividad comercial y lograr altos niveles de rentabilidad y competitividad; a través de la garantía del suministro y la conservación óptima del servicio de energía.

El Mercado de Bazaruto es el centro de abastecimiento agroalimentario de la ciudad de Cartagena y municipios aledaños, es el lugar donde se realiza la comercialización de estos productos; se encuentra localizada en una zona céntrica de la ciudad.

Teniendo en cuenta los análisis de las buenas prácticas para la gestión de los interesados, expuestas en los diferentes estándares relacionados con la gestión de proyectos, especialmente la del P.M.I. (2017); las diferentes teorías, metodologías, modelos y herramientas encontrada en la literatura investigada, principalmente con Gardner (1986), Mitchell, Agle y Wood (1997), Orpwood (1985), Clarkson (1995), Kloppendorg (2009), Acuña (2012) y Trentim (2015), entre otros. Así como lo hallada en los análisis realizados a los datos recopilados con el protocolo de investigación aplicado, se ha definido que para el tratamiento de los interesados de los proyectos de mejora realizados por Megainversiones S.A. en el Mercado de Bazaruto constara de 4 procesos: Inicio, Planificación, Ejecución; Seguimiento y control, complementado con 9 planillas: 1. Planilla de registro de interesados, 2. Planilla de registro y clasificación de los interesados en internos y externos, 3. Planilla de registro y clasificación de los interesados según la influencia o poder /interés, 4. Planilla de registro y clasificación de los interesados según su participación, 5. Planilla de registro y clasificación según su prominencia, 6. Planilla de resumen de las estrategias de gestión de los interesados según su clasificación, 7. Planilla para el plan de comunicaciones, 8. Planilla para la solicitud de cambios y la 9. Planilla de seguimiento y control. Además, cuenta con un instructivo para diligenciar las planillas de la 1 a la 6. También se tiene la matriz de participación donde se busca cerrar las brechas entre la posición actual y el deseado de los interesados, así como la matriz para evaluar la influencia o poder/ interés que tengan los diferentes actores del proyecto. Igualmente se diseñaron los flujogramas tanto para los procesos como para el análisis y evaluación de la participación de los interesados en el proyecto.

En el proceso INICIO se identifican y relacionan los interesados de los proyectos de mejora, entendiéndolos como lo define Freeman (1987), P.M.I. (2017), Newcombe (2003). “Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se vea afectado por el logro de los objetivos del proyecto, incluyendo aquellos individuos o grupo con el poder de ser una amenaza o un beneficio. Se identificarán en base a roles, como lo propone Vos y Achterkamp (2008), y se utilizara la fuente de entrada para la recopilación de la información son los activos y las bases de datos de Megainversiones S.A., así como a otros interesados

claves que puedan señalar a otros. En este proceso se utilizará la planilla 1. Registro de interesados.

El proceso de PLANIFICACIÓN documentará el enfoque o metodología que tendrá la gestión de los interesados del proyecto; se realizará el análisis, evaluación y clasificación de los interesados y se utilizará los siguientes modelos para su análisis:

TABLA I
MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS

Modelos	Observaciones
Procedencia	Agrupar a los interesados en base a si son internos o externos. Orpwood (1985), y Trentim (2015).
Matriz influencia o poder/Interés	Agrupar a los interesados en base a su nivel de poder otorgado por su nivel jerárquico o capacidad para hacer que otros tomen las decisiones en la línea que ellos deseen. Gardner (1986).
Nivel de participación	Se establece el involucramiento que tiene el interesado con el proyecto, puede ser un desconocedor, opositor neutral, partidario o líder. P.M.I. (2017).
Modelo de prominencia	Se agrupan los interesados según el número de atributos de poder, legitimidad o urgencia que tengan, ya sea poseedores de uno, de dos o de los tres atributos. Mitchell, Agle y Wood (1997).

Fuente: Elaboración propia

En esta parte del proceso se utilizan las planillas 2. Registro y clasificación de interesados según sean internos o externos al proyecto, la 3. Registro y clasificación de los interesados según su influencia o poder/interés; la 4. Según su participación y la 5. Según su prominencia. También se priorizarán los interesados basados en a la clasificación anterior se determinarán los interesados claves y se van priorizando. El orden de importancia o interesado clave se puede determinar según la proximidad, el poder o la urgencia que tenga.

Con lo anterior definido se procede a planificar las estrategias de gestión de cada uno de los interesados según su clasificación, se utiliza la planilla 6. Resumen de estrategias de gestión de interesados según su clasificación. En este punto se utilizan las diferentes matrices propuestas como son la influencia o poder/ interés, la matriz de evaluación de la participación de los interesados, de acuerdo a la prominencia que tenga cada interesado se le dará un trato adecuado a ella.

Planilla 1. Registro de interesados.

GUÍA PARA GESTIÓN DE INTERESADOS O STAKEHOLDERS						PROYECTO:
						GERENTE:
1 LISTADO DE INTERESADOS O STAKEHOLDERS						FECHA:
Información de identificación						
Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	

Fuente: Elaboración propia basado en el diseño por: www.pmoinformatica.com

Planilla 2. Registro de interesados según su clasificación internos o externos.

21st LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: "Leadership in Education and Innovation in Engineering in the Framework of Global Transformations: Integration and Alliances for Integral Development", Hybrid Event, Buenos Aires - ARGENTINA, July 17 - 21, 2023.

GUÍA PARA GESTIÓN DE INTERESADOS O STAKEHOLDERS								PROYECTO:
								GERENTE:
2 CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS O STAKEHOLDERS INTERNOS O EXTERNOS								FECHA:
Información de identificación				Información de evaluación				
Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	Requisitos principales	Expectativas principales	Clasificación: Fase de mayor interés Interno / Externo

Fuente: Elaboración propia basado en el diseño por: www.pmoinformatica.com

Planilla 3. Registro y clasificación de interesados según su influencia o poder/interés

GUÍA PARA GESTIÓN DE INTERESADOS O STAKEHOLDERS										PROYECTO:	
										GERENTE:	
3 GRADO DE INFLUENCIA E INTERÉS DE LOS INTERESADOS O STAKEHOLDERS										FECHA:	
Información de identificación					Información de evaluación						
Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de influencia o poder	Grado de interés	Fase de mayor interés	Estrategia de gestión

Fuente: Elaboración propia basado en el diseño por: www.pmoinformatica.com

Planilla 4. Registro y clasificación de interesados según su participación

GUÍA PARA GESTIÓN DE INTERESADOS O STAKEHOLDERS											PROYECTO:	
											GERENTE:	
4 CLASIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS O STAKEHOLDERS SEGÚN SU PARTICIPACIÓN											FECHA:	
Información de identificación						Información de evaluación				Clasificación		
Nombre	Puesto	Organización / Empresa	Ubicación	Rol en el proyecto	Información de contacto	Requisitos principales	Expectativas principales	Grado de poder o influencia	Grado de interés	Fase de mayor interés	Disconocedor/ Partidario / Neutral / Opositor/Lider	Estrategia de gestión

Fuente: Elaboración propia basado en el diseño por: www.pmoinformatica.com

Planilla 5. Registro y clasificación de interesados según su prominencia.

GUÍA PARA GESTIÓN DE INTERESADOS O STAKEHOLDERS										PROYECTO:
										GERENTE:
5 INTERESADOS O STAKEHOLDERS SEGÚN SU PROMINENCIA										FECHA:
Información de identificación			Información de evaluación			Clasificación de los interesados				
Nombre	Rol en el proyecto	Información de contacto	Legitimidad	Poder	Urgencia	Latente	Expectante	Crítico o Destacado	Estrategia de Gestión del interesado	

Fuente: Elaboración propia basado en el diseño por: www.pmoinformatica.com

Planilla 6. Resumen de las estrategias para la gestión de interesados según su clasificación.

					GUÍA PARA GESTIÓN DE INTERESADOS O STAKEHOLDERS					PROYECTO:
										GERENTE:
6					RESUMEN DE ESTRATEGIAS					FECHA:
Información de identificación			Estrategias de gestión de los Interesados o Stakeholders							
Nombre	Bol en el proyecto	Información de contacto	2. Interno/Externo	3. Influencia o poder/interés	4. Participación	5. Pertenencia				

Fuente: Elaboración propia basado en el diseñado por: www.pmoinformatica.com

Se establecerá la estrategia de comunicación que se empleará para satisfacer las demandas y expectativas de cada uno de los interesados, y se gestionarán los conflictos resultantes. En este aparte se utilizará la planilla 7. Plan de comunicaciones. De igual forma se establecerá el procedimiento para actualizar y refinar el plan de gestión de los interesados, se utilizará la planilla 8. Solicitud de cambios.

Planilla 7. Plan de comunicación.

										GUÍA PARA GESTIÓN DE INTERESADOS O STAKEHOLDERS					PROYECTO:
															GERENTE:
															FECHA:
Plan de comunicaciones															
Objetivo: Procurar que la comunicación sea eficaz, que se suministre en el formato adecuado, en el momento oportuno y con el impacto apropiado, teniendo mucho cuidado con la información de carácter confidencial, para lograr relaciones sólidas y duraderas basadas en la confianza con nuestros interesados o stakeholders.															
Interesado/Nombre	información o comunicado	Fecha para la entrega	Medio o canal	Responsable de comunicar	Tecnología utilizada	Frecuencia	Formato	Aprobador	Plazo para confirmar recepción						

Fuente: Elaboración propia basado en el diseñado por: www.pmoinformatica.com

buscando aumentar el apoyo y así reducir la resistencia por parte de los interesados lo que se logrará trabajando la satisfacción de sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes y fomentado la participación adecuada de estos, para conseguir mantener o aumentar su compromiso. En este proceso es importante que tanto el director de proyecto como su equipo, desarrollen sus habilidades interpersonales como la habilidad de negociación, habilidad de escucha, ser capaz de realizar conciliaciones y ofrecer compensaciones. También debe poseer conciencia cultural.

Una vez se hallan implementado las diferentes acciones establecidas en la estrategia para lograr el apoyo deseado de los interesados se evalúa, y de esta forma determinar si funcionó o por el contrario necesita de ajustes para obtener el resultado deseado, que es tener el apoyo de la mayoría de los interesados.

A manera de ejemplo:

Cuadro 2. Estado actual de la participación de los interesados

Interesados	Desconocedor (1)	Opositor (2)	Neutral (3)	Partidario (4)	Líder (5)
Fidel Naranjo		A		D	
Antonio Soto	A			D	
Oscar Clavijo				AD	A
Teresa Sepúlveda			A	D	
Carlos Sabogal		A		D	A
Arley Buitrago				A D	
Ostal Monsalve				A D	A

Fuente: Elaboración propia basada en documento de la Corporación Universitaria Asturias

Estado Actual – Estado Deseado = Acciones de Cierre de Brechas

Planilla 8. Planilla para solicitudes de cambios.

																	GUÍA PARA GESTIÓN DE INTERESADOS O STAKEHOLDERS					PROYECTO:								
																						GERENTE:								
																						FECHA:								
Planilla para solicitud de cambios en la revisión de los registros de interesados y plan de gestión																														
Interesado/Nombre	Revisión de requerimientos	Requisitos	Requisitos pendientes	Capacidades	Disponibilidad	Calidad de ejecución	Actualización tecnológica	Disponibilidad de recursos	Disponibilidad de personal	Disponibilidad de presupuesto	Disponibilidad de materiales	Disponibilidad de suministros	Disponibilidad de servicios	Disponibilidad de conocimientos	Disponibilidad de experiencia	Disponibilidad de relaciones	Disponibilidad de medios	Disponibilidad de tiempo	Disponibilidad de espacio	Disponibilidad de personal	Disponibilidad de presupuesto	Disponibilidad de materiales	Disponibilidad de suministros	Disponibilidad de servicios	Disponibilidad de conocimientos	Disponibilidad de experiencia	Disponibilidad de relaciones	Disponibilidad de medios	Disponibilidad de tiempo	Disponibilidad de espacio

Fuente: Elaboración propia basado en el diseñado por: www.pmoinformatica.com

En la EJECUCIÓN del modelo se pone en práctica todas las estrategias planeadas, gestionado las comunicaciones

Cuadro 3. Brechas y acciones para cierre de estas.

Interesados	Brecha (Actual-Deseado)	Acciones para cierre de brechas
Fidel Naranjo	2- 4 = -2	Inclusión del interesado en el equipo evaluador. Mantener informado enviándole reportes sobre el avance del proyecto dentro de un tiempo establecido.
Antonio Soto	1- 4 = -3	Presentación individual del proyecto y sus beneficios. Involucrarlo en las actividades del proyecto. Mantener informado, enviándole reportes sobre los

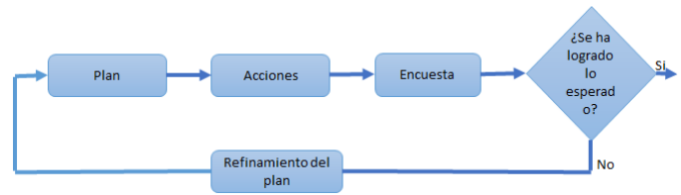
		avances en tiempos establecidos.
Oscar Clavijo	$4 - 4 = 0$	Enviar reporte sobre los avances del proyecto en un tiempo establecido. Mantener informado.
Teresa Sepúlveda	$3 - 4 = -1$	Se le muestran los beneficios del proyecto y se mantiene informado con reportes sobre los avances del proyecto en un tiempo establecido.
Carlos Sabogal	$2 - 4 = -2$	Inclusión del interesado en el equipo evaluador. Mantener informado enviéndoles reportes sobre el avance del proyecto dentro de un tiempo establecido.
Arley Buitrago	$4 - 4 = 0$	Enviar reporte sobre los avances del proyecto en un tiempo establecido. Mantener informado.
Osva Monsalve	$4 - 4 = 0$	Enviar reporte sobre los avances del proyecto en un tiempo establecido. Mantener informado.

Fuente: Elaboración propia basada en documento de la Corporación Universitaria Asturias.

En el SEGUIMIENTO Y CONTROL se hace la verificación si lo planificado efectivamente se está llevando a cabo y se están dando los resultados esperados, de igual forma se hacen los correctivos a la estrategia, cuando no están funcionando. Se corrige lo que se deba corregir para lograr el objetivo principal que es tener éxito en la realización del proyecto, manteniendo o aumentando la eficiencia de la participación de los interesados según avanza el proyecto. (Planilla 9. Seguimiento y control)

Una vez aplicada la estrategia se recoge los resultados y se analizan y comparan con el estado en el cual se inicia la participación de los interesados y se compara con lo logrado, si se nota que se logró pasar a la participación deseada, quiere decir que funcionaron las estrategias, de lo contrario se debe tener una retroalimentación y hacer cambios en las estrategias que no funcionaron, lo que implica volver a analizar el involucramiento que se ha tenido de los interesados. Para analizar si se dieron los cambios o no se usará nuevamente la Matriz de evaluación de la participación de los interesados. Teniendo el plan, se aplica según las acciones establecidas en la estrategia, luego de haberlas aplicado se realiza una encuesta entre los interesados y se determina si se alcanza o no los resultados propuestos en la estrategia; de ser así, se continúa, de no serlo, se realiza la retroalimentación y se refina el plan.

Figura 6. Flujograma para la evaluación de la matriz de participación de los interesados



Fuente: Brian Kanell, 2018

Planilla 9. Seguimiento y control

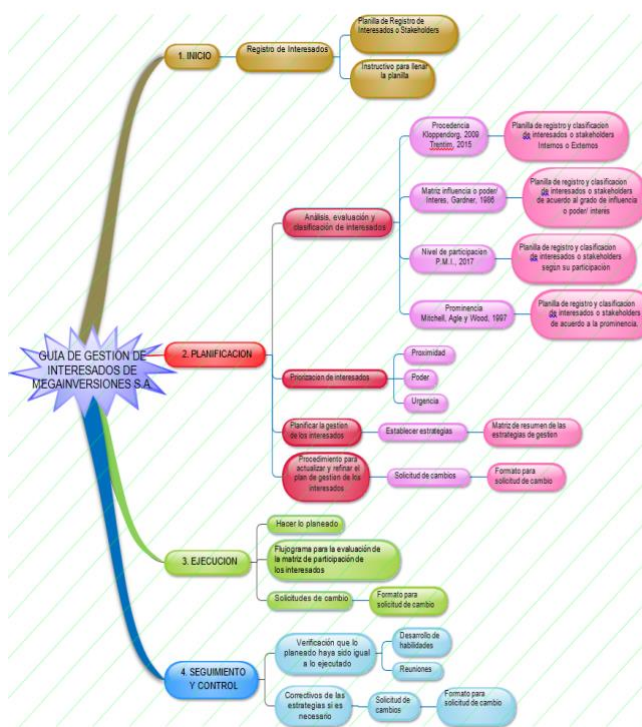
MEGAINVERSIONES S.A.	GUÍA PARA GESTIÓN DE INTERESADOS O STAKEHOLDERS							PROYECTO:
	Planilla de seguimiento y control							GERENTE:
	Inicial	en proceso	ejecutado	Funciona la estrategia	No funciona la estrategia	Ajuste a la estrategia	Responsable	FECHA:
1. Identificar a los interesados								
2. Clasificación en internos y externos								
3. Clasificar su influencia o poder / Interés								
4. Clasificación según su participación								
5. Clasificación por su Prominencia								
6. Plan de comunicación								
7. Solicitud de cambios								

Fuente: Elaboración propia basado en el diseñado por: www.pmoinformatica.com

Para aplicarlo se vuelve a realizar la revisión de los interesados, donde estaban, donde se encuentran en la actualidad y donde esperábamos que estuvieran en base a las acciones tomadas. Los cambios que puedan surgir en la participación o involucramiento de los interesados a los proyectos de mejora realizados por Megainversiones S.A. se tramitaran a través de la planilla 8. Solicitud de Cambios. Si se llegan a dar estas solicitudes de cambio, será necesario actualizar el plan de gestión de comunicaciones, donde se reflejarán los nuevos requisitos de los interesados, de igual forma se actualizarán las estrategias de gestión que se hayan involucrado en estos cambios, por lo tanto, sufren modificaciones. [12]. Se realizarán reuniones para monitorear y evaluar los niveles de participación de los interesados, estas pueden ser virtuales o presenciales.

La siguiente figura muestra el resumen del diseño de la guía de buenas prácticas para gestionar los interesados de los proyectos de mejora que realiza Megainversiones S.A., en el Mercado de Bazurto, la cual está compuesta por 4 procesos y 9 planillas.

Figura 7. Guía de gestión de interesados de Megainversiones S.A.



Fuente: Elaboración propia

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la realización de esta investigación se pretendía elaborar una guía de buenas prácticas para la gestión de interesados de los proyectos de mejora de las diferentes redes e instalaciones que realiza Megainversiones S.A. en el Mercado de Bazaruto, una vez terminada y revisada se llega a las siguientes conclusiones en relación a los objetivos trazados:

La revisión de la literatura ha permitido concluir en primera instancia que el concepto de stakeholder ha evolucionado significativamente a lo largo de la historia y continuará su maduración. En la actualidad, los stakeholders constituyen el factor más influyente en el éxito de los proyectos, por consiguiente, es necesario comprender este concepto minuciosamente, de igual manera conocer las herramientas disponibles para su identificación, análisis, reconocer las relaciones de influencia y poder entre los mismos, determinar su participación, establecer canales efectivos de comunicación, prever el impacto de un proyecto e identificar posibles problemas que pudieran eventualmente afectar positiva o negativamente el desarrollo de este. Lo anterior permitiría establecer las estrategias para lograr un involucramiento a favor del proyecto.

Con el estudio de campo y aplicación del protocolo de investigación se logró la caracterización de los interesados y se encontró que los aspectos que más los hacen ejercer resistencia a los proyectos es el no sentirse beneficiados por estos, percibir que son otros los que lo consiguen y sentir la presión sobre el funcionamiento de sus negocios, por lo cual es fundamental que la gerencia de estos proyectos otorguen gran importancia a la gestión de las relaciones con los *stakeholders* y lo importante

que es incluirlos activamente en el desarrollo de estos proyectos para que se gane la legitimidad, se genere credibilidad y confianza, lo que permitirá la ejecución de estos sin tanta resistencia y se obtendrá la sostenibilidad de la empresa, ya que para Megainversiones S.A., realizar estos proyectos de mejora es fundamental para su supervivencia.

Se ha logrado diseñar la guía de buenas prácticas para la gestión de los interesados de los proyectos de mejora de las diferentes redes e instalaciones que realiza Megainversiones S.A. basadas principalmente, en la técnicas, herramientas y principios de PMI, Sexta edición, con el apoyo de las metodologías y teorías de Orpwood (1985), Clarkson (1995), Kloppendorg (2009), Trentim (2015), James R. Gardner (1986), Mitchell, Agle y Wood (1997), conformada por 4 procesos y 9 planillas, en la cual la empresa podrá consultar y aplicar en sus diferentes proyectos de mejora y lograr un mayor éxito en su terminación..

Se recomienda a Megainversiones S.A. implementar en un futuro cercano, la guía para que gestione mejor a sus interesados y disminuya o anule la resistencia que ejercen sobre sus proyectos. Igualmente se recomienda hacerle un seguimiento a la guía para hacerle mejoras, involucrando y analizando aspectos psicológicos de los actores que intervienen en estos proyectos, para de esta forma lograr entender y descifrar mejor los intereses ocultos, las expectativas no manifestadas con claridad y entender el porqué de sus comportamientos, para de esta forma encontrar las causas de sus repentinos cambios de actitud y participación hacia los proyectos de mejora.

REFERENCIAS

- [1] R. Assudani y T. J. Kloppendorg, «Managing stakeholders for project management success: an emergent model of stakeholders..» *Journal of General Management.*, pp. 67-80, 2010.
- [2] R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 1984.
- [3] R. Newcombe, «From Client to Project Stakeholders: A Stakeholder Mapping Approach..» *Construction Management and Economics*, pp. 841 - 848, 2003.
- [4] J. Yang, Q. Shen y H. Manfong, «An Overview of Previous Studies in Stakeholder Management and its Implications for the Construction Industry,» *Journal of Facilities Management*, pp. 159 - 175, 2009.
- [5] K. E. Goodpaster, «Business Ethics and Stakeholder Analysis,» *Cambridge*, pp. 53-73, 1991.
- [6] M. C. Achterkamp y J. F. J. Vos, «Investigating the use of the Stakeholder Notion in Project Management Literature, a Meta-Analysis..» *International Journal of Project*, pp. 749 - 757, 2008.
- [7] D. H. Walker, L. M. Bourne y A. Shelley, «Influence, stakeholder mapping an visualization,» *Construction Management and Economics*, pp. 645 - 658, 2008.

- [8] A. P. Acuña, «La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos,» *Universidad Nacional del Sur*, pp. 1-12, 2012.
- [9] E. Cuppen, M. G. Bosch-Rekvelde, E. Pikaar y D. C. Mehos, «Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: Revealing perspectives using Q methodology,» *International Journal of Project Management*, pp. 1347-1359, 2016.
- [10] P. Aragonés-Beltrán, M. García-Melón y J. Montesinos-Valera, «How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process,» *International Journal of Project Management*, pp. 451-462, 2017.
- [11] T. Yu, G. Qiping Shen, Q. Shi, X. Lai, C. Zhengdao Li y K. Xu, «Managing social risks at the housing demolition stage of urban redevelopment projects: A stakeholder-oriented study using social network analysis,» *International Journal of Project Management*, pp. 925-941, 2017.
- [12] Asturias Corporación Universitaria, Gestión de interesados, Bogotá: Asturias Corporación Universitaria.
- [13] P.M.I. Inc., A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide), Atlanta: Project Management Institute Inc., 2017.
- [14] R. K. Mitchell, B. R. Agle y D. J. Wood, «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.,» *Academy of Management Review*, pp. 853-886, 1997.
- [15] L. Bourne y D. H. Walker, «Visualising and Mapping Stakeholder Influence,» *Management Decision*, pp. 649 - 660, 2005.
- [16] M. H. Trentim, La Gestión de los Interesados como clientes. Patrocinio, Asociación, Liderazgo y Ciudadanía, Segunda ed., P. M. I. Inc., Ed., Pensilvania: PMI Publicaciones, 2015.
- [17] G. Savage, T. Nix, C. Whitehead y J. Blair, «Strategies for assessing and managing organisational stakeholders,» *Academy of Management Executive*, vol. 5, nº 2, pp. 61 - 75, 1991.
- [18] N. Xia, P. X. Zou, M. A. Griffin, W. Xueqing y R. Zhong, «Towards integrating construction risk management and stakeholder management: A systematic literature review and future research agendas,» *International Journal of Project Management*, pp. 701-715, 2018.
- [19] M. E. Clarkson, «A Stakeholders Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance,» *the Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 92-117, 1995.