

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

GERENCIA DE PROYECTOS

ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS  
INTERESADOS DE ACUERDO CON LA METODOLOGÍA DEL PMI EN EL PROYECTO  
DE REHABILITACIÓN DE VÍAS URBANAS EN LA LOCALIDAD DE BOSA, BOGOTÁ  
DC

AUTORES

JORGE IVÁN ARIAS LÓPEZ

IBETH ANDREA ESTÉVEZ SÁNCHEZ

JHOJAN NICOLAY GONZÁLEZ LEÓN

JUAN DAVID MARTÍNEZ ARANGO

DIRECTOR

DENISE CAROLINE ARGÜELLES PABÓN

BOGOTÁ D.C. 28 DE MAYO DE 2020

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo JORGE IVÁN ARIAS LÓPEZ

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 10.022.629

Nombre Completo JUAN DAVID MARTÍNEZ ARANGO

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.128.267.676

Nombre Completo JHOJAN NICOLAY GONZÁLEZ LEÓN

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 80.250.182

Nombre Completo IBETH ANDREA ESTÉVEZ SÁNCHEZ

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.095.510.891

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la licalidad de Bosa, Bogotá D.C.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

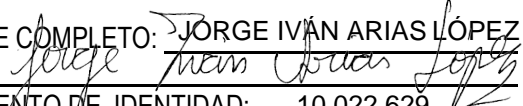
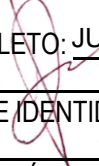
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

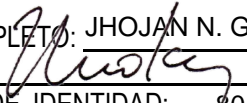
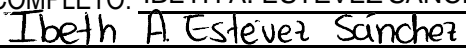
- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>JORGE IVÁN ARIAS LÓPEZ</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>JUAN DAVID MARTÍNEZ ARANGO</u>
FIRMA: <u></u>	FIRMA: <u></u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>10.022.629</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1.128.267.676</u>
FACULTAD: <u>INGENIERÍA</u>	FACULTAD: <u>INGENIERÍA</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA DE PROYECTOS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA DE PROYECTOS</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>JHOJAN N. GONZÁLEZ LEÓN</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>IBETH A. ESTÉVEZ SÁNCHEZ</u>
FIRMA: <u></u>	FIRMA: <u></u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>80.250.182</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1.095.510.89</u>
FACULTAD: <u>INGENIERÍA</u>	FACULTAD: <u>INGENIERÍA</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA DE PROYECTOS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA DE PROYECTOS</u>

Fecha de firma: Julio 01 de 2020

## **RESUMEN**

Los proyectos de obra civil tienen una relación más amplia y directa con la sociedad de la que posee cualquier otro tipo de proyecto, por tal motivo esta relación generada entre la sociedad y el proyecto debe ser atendida con precaución, debido a que este elemento afecta de forma positiva o negativa en el desarrollo del proyecto y la consecución de sus objetivos. La gerencia de proyectos, y para este caso de investigación particularmente, el PMI contempla como instrumento gerencial de suma importancia para los intereses del proyecto, la gestión de los interesados, en la que se identifica a las personas, entidades y colectivos que tienen incidencia en el proyecto, teniendo como necesidad plantear una gestión de estos interesados acorde con su capacidad de incidir en el proyecto.

Esta investigación tomó como caso de estudio cualitativo el proyecto de construcción Rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C. para establecer la utilidad de dar el debido tratamiento a los interesados, mostrando ser un elemento de relevancia a la hora de evaluar los beneficios que se desean obtener en el proyecto; esta investigación demuestra, de manera cualitativa, que el ahorro en tiempo y dinero son importantes en la medida en que se realiza una gestión de los interesados con enfoque global e integral, lo que requiere iniciar con un correcto planteamiento del alcance del proyecto, elemento que demostró ser clave a la hora de satisfacer las expectativas de los interesados y, consecuentemente, la obtención de los beneficios del proyecto.

## **PALABRAS CLAVE**

Proyecto, *Stakeholder*, gestión, metodología, Bogotá

## **ABSTRACT**

*Civil works projects have a broader and more direct relationship with the society compared to other types of projects, that is why the relationship established between the society and the project must be handled carefully because this characteristic affects in the development of the project and the achievement of its objectives. Project management, and in this particular case of this research, the PMI, considered as a management instrument that adds importance to the interests of the project, the management of stakeholders, where the people and entities that impact the project are identified, with the management of these stakeholders having to be considered in accordance with their ability to affect the project.*

*This research is based on a case of qualitative study in the construction project Rehabilitation of urban roads in the town of Bosa, Bogotá D.C. to establish the utility of giving the correct treatment to the interested parties, demonstrating to be an element of relevance when assessing the desirable outcomes in the project; this research demonstrates, qualitatively, that saving time and money are important as long as stakeholder management is carried out with an all-encompassing and integral approach, which requires a correct starting point to the target of the project, an element that proved to be key in meeting the expectations of stakeholders and, as result, all parties obtain the benefits of the project.*

## **KEYWORDS**

*Project, Stakeholder, management, methodology, Bogota*

## **CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>11</b>
<b>3. MARCO TEÓRICO</b>	<b>13</b>
<b>3.1. PROYECTO Y GERENCIA DE PROYECTOS</b>	<b>13</b>
3.1.1. METODOLOGÍAS DE GERENCIA DE PROYECTOS	13
3.1.2. EL PMI	14
3.1.3. STAKEHOLDERS	16
<b>3.2. GESTIÓN DE LOS INTERESADOS</b>	<b>17</b>
<b>3.3. PROYECTOS DE OBRA CIVIL</b>	<b>19</b>
<b>3.4. LA CIUDAD DE BOGOTÁ</b>	<b>21</b>
<b>4. MARCO INSTITUCIONAL</b>	<b>26</b>
<b>5. METODOLOGÍA UTILIZADA</b>	<b>29</b>
<b>5.1. DE PRIMER NIVEL</b>	<b>29</b>
5.1.1. LA INVESTIGACIÓN	29
5.1.2. UNIDAD DE MUESTREO	30
5.1.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	31
<b>5.2. METODOLOGÍA PARTICULAR</b>	<b>31</b>
<b>5.3. MÉTODO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>32</b>
<b>6. ANÁLISIS DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	<b>33</b>
<b>7. LISTA DE REFERENCIAS</b>	<b>36</b>

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Información de las localidades de Bogotá D.C. ....	23
Tabla 2 Normatividad que rige el contrato de obra pública N° 0128 de 2016 .....	26

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Grupos de <i>Stakeholders</i> (interesados) .....	17
Figura 2 Descripción general de la gestión de los interesados del proyecto .....	19
Figura 3 Bogotá D.C. y poblaciones aledañas .....	22
Figura 4 Estado de la malla vial arterial, localidad de Bosa, Bogotá D.C.....	24
Figura 5 Estado de la malla vial intermedia, localidad de Bosa, Bogotá D.C.....	24
Figura 6 Estado de la malla vial local, localidad de Bosa, Bogotá D.C. ....	25

## 1. INTRODUCCIÓN

Debido al impacto que producen los proyectos de obra civil en la sociedad en la que se desarrollan, aunado al empoderamiento que cada vez más adquiere esta sobre lo que sucede en su entorno, se hace necesario implementar procesos que conduzcan a gestionar adecuadamente las expectativas que se generan alrededor de un proyecto, logrando la satisfacción de aquellas que por la naturaleza del proyecto deben ser atendidas, y deslindando obligaciones con las demás por no estar dentro del alcance del proyecto.

En toda sociedad que se encuentra dentro del radio de acción de un proyecto, hay personas, entidades o colectivos, que tienen intereses comunes e individuales pretendiendo ser atendidos con ocasión del proyecto; así mismo, estos interesados tienen distinta capacidad de incidir en el proyecto por su posición y/o autoridad dentro de la sociedad. No solamente los integrantes de la sociedad tienen intereses para con el proyecto; el proyecto también tiene intereses para con la sociedad, pues es con el servicio prestado a esta que se logran los objetivos empresariales de quien ejecuta el proyecto. Se produce entonces una relación sistémica en la que se generan beneficios y perjuicios dependiendo de cómo sea llevada a cabo. No dar el debido trato a un interesado con la suficiente capacidad de influir en el proyecto, puede desembocar en eventos adversos para su normal desarrollo, llegando incluso a querer imponer su autoridad por encima de los intereses sociales, dando al traste con los objetivos que se quieren lograr, como es el caso de impedir u obstaculizar la ejecución de un proyecto.

Para que una empresa dedicada a la ejecución de proyectos de obra civil logre, tanto los objetivos del proyecto como los propios, debe dar manejo adecuado a las personas adecuadas. Gracias al desarrollo de la disciplina de la gerencia de proyectos, se cuenta con instrumentos para gestionar los intereses de los participantes en un proyecto, con el objeto de que se gestione las expectativas de todas las partes. Con dicho desarrollo, han surgido diferentes vertientes para la aplicación de diversos instrumentos, distintos en su forma, similares en su esencia, siendo el de interés para esta investigación la gestión de los interesados del PMI (*Project Management Institute*) en su documento PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*).

Dada la diversidad de opciones, surge la inquietud y el interés de validar la utilidad de usar la metodología del PMI para el caso de las empresas constructoras, razón por la cual se

desarrolló esta investigación, la cual pretendió allanar dicha inquietud, centrándose exclusivamente en si hubo o no beneficios y en qué aspectos, sin cuantificarlos. Para desarrollar la investigación se aprovechó la experiencia con que contaban integrantes del grupo de investigación en diversos proyectos de construcción en razón a su profesión y experiencia, tomando como caso de estudio un proyecto en el que participó uno de ellos. El proyecto escogido fue celebrado entre la alcaldía menor de Bosa, en cabeza del Fondo de Desarrollo Local de Bosa y la Unión Temporal Vías Urbanas Bosa, mediante contrato de obra pública N° 0128 de 2016, como resultado del proceso de licitación pública número FDLB-LP-009-2016 y adjudicado mediante resolución 993 de 2016 del Fondo de Desarrollo Local de Bosa, cuya información contractual se encuentra publicada en el portal Colombia Compra Eficiente, SECOP I. Departamento Nacional de Planeación (s.f.). Dicho contrato se ejecutó entre el 30 de diciembre de 2016 y el 24 de abril de 2019.

Se planteó un estudio descriptivo usando una metodología cualitativa; debido a la confidencialidad natural de la información que se maneja en todo proyecto, así como de la discrecionalidad con que es administrada, el acceso a esta información se vio limitado, por lo que el método para acceder a ella fue el de la entrevista semiestructurada, Hernández y Mendoza (2018), enfocada inicialmente a estudiar solicitudes de interesados y la gestión dada por parte de la empresa ejecutora y a evaluar los beneficios o perjuicios obtenidos. El haber participado en la ejecución del proyecto permitió contar con la colaboración de quien fuera el director del mismo. La información de interés provino de esa fuente, y al ser filtrada por la misma, hizo que las unidades de muestreo fueran del tipo muestra de expertos por conveniencia.

Con el desarrollo de la investigación se evidenció que la metodología PMI, no es una colección de instrumentos separados que operan de manera independiente; se requiere de una visión holística, sistémica y ecléctica de todos los elementos que se involucran en un proyecto; dado que la sinergia que se produce entre ellos lleva a afectar o favorecer los intereses que busca el proyecto. No se puede hablar de beneficio o perjuicio de un instrumento en particular, sin tener en cuenta la interacción de los demás procesos que constituyen y se consideran necesarios en la metodología PMI para la gerencia de proyectos y que son considerados buenas prácticas en la mayoría de los proyectos (PMI 2017, p. 2)

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Como se expresó, no identificar a aquellos que puedan incidir en un proyecto, de manera positiva o negativa, produce impactos positivos o negativos, que pueden estar siendo desaprovechados o subestimados en el proyecto; así mismo, el trato inadecuado a aquellos que tienen el potencial de incidir en el proyecto genera impactos indeseados. Es así como se hace necesario realizar una debida gestión de esas personas, entidades o colectivos que están interesados, de una u otra manera, en el proyecto, ya porque sean beneficiadas o afectadas por el mismo.

No se trata de conferir todo cuanto sea solicitado por parte de los interesados, sino de garantizar el cumplimiento de lo que se comprometió a realizar la entidad ejecutora en los términos en que se comprometió y dar manejo a esas situaciones conflictivas que surgen cuando una persona, entidad o colectivo, pretende que le sean satisfechas sus expectativas sin que estas estén dentro del alcance del proyecto y la responsabilidad de la empresa ejecutora y que, a pesar de no darle lo que pide, este no se vuelva un enemigo del proyecto, lo cual puede evitarse si se le confiere a tal interesado el trato que debe dársele de acuerdo a su posición y autoridad en la comunidad a la que pertenece.

Es en este contexto que surge la pregunta de investigación y es: ¿Se pueden establecer los beneficios, para una empresa de construcción, de la implementación de la gestión de los interesados, de acuerdo con el PMI, en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.?

Para contestar dicha pregunta, este estudio planteó como objetivo general analizar los beneficios obtenidos para una empresa de construcción, al implementar la gestión de los interesados de acuerdo con el PMI, en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C. Consecuentemente, y para lograr este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Establecer la incidencia de los interesados identificados en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.
- Identificar la interacción entre los interesados y el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

- Identificar las principales etapas de implementación de la gestión de los interesados en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas de la localidad de Bosa.
- Establecer los aciertos y desaciertos generales en la implementación de la gestión de los interesados en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas de la localidad de Bosa.
- Definir los beneficios, para la empresa ejecutora, que se generaron en la implementación de la gestión de los interesados en el proyecto, derivado de la interacción entre los interesados.

Entender las necesidades y expectativas de los interesados, así como su potencialidad de incidir en el proyecto, tanto en el presente como en el futuro, hace relevante la gestión de los interesados como un elemento que se considera de éxito en el logro de los beneficios planteados por el proyecto.

Así mismo, la investigación planteada se enmarca en la línea de investigación de gestión del desempeño en proyectos, que pertenece al grupo de investigación Dirección y Gestión de Proyectos, que a su vez se encuentra en el campo de investigación Emprendimiento y Gerencia de la Universidad EAN; dicha línea de investigación se intuye como la búsqueda de elementos y formas de mejorar los índices que califican el desempeño en los proyectos; se considera que atraer y mantener comprometidos a los interesados potenciales es uno de los elementos que contempla el PMI, en su gerencia de proyectos, como uno de los más importantes para el éxito de cualquier proyecto.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Proyecto y gerencia de proyectos**

Se define proyecto, en el contexto gerencial, como un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso. deGerencia.(2020)

Partiendo de esta definición, la gerencia de proyecto se entiende como:

...la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio.

Dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar un proyecto requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas. De allí la necesidad de la disciplina Gerencia de Proyectos.

La gerencia de proyectos implica ejecutar una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía, comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos pre-definidos. deGerencia (2020)

##### **3.1.1. Metodologías de gerencia de proyectos**

Actualmente, en el ámbito de la gerencia de proyectos existen diferentes y variadas metodologías que las empresas utilizan en pro de lograr sus objetivos en el tiempo establecidos para estos. De acuerdo con Aston (2019), algunas de las metodologías más implementadas mundialmente son

- Agile: colabora para entregar de forma iterativa cualquier trabajo.
- Scrum: permite que un equipo pequeño, multifuncional y autogestionado entregue rápido.
- Kanban: mejora la velocidad y la calidad de la entrega al aumentar la visibilidad del trabajo en progreso y limitando la multitarea.
- Scrumban: limita el trabajo en progreso, como Kanban, con una reunión diaria como Scrum.
- Lean: racionaliza y elimina lo innecesario para ofrecer más con menos.
- XP: Metodología de Programación Extrema – Realiza desarrollo robusto para garantizar la calidad.
- Waterfall: planifica los proyectos por completo y luego ejecuta las fases.

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

- PRINCE2: gestión de proyectos controlada que no deja nada al azar.
- PMBOK de PMI: aplica estándares universales a la gestión de proyectos en Waterfall.

En Colombia, la metodología más popular entre las empresas es la propuesta por el *Project Management Institute* (PMI), a través del desarrollo de su *Project Management Body of Knowledge* (PMBok).

### 3.1.2. El PMI

El PMI tiene su origen en la necesidad de tener más productividad y eficiencia en proyectos de gran envergadura, como lo fue en su momento el ferrocarril transcontinental de Estados Unidos en el siglo XIX, en el que, para aumentar la productividad, solamente aumentaban la jornada laboral. Se hizo necesario pues la implementación del razonamiento científico por parte de Frederik Taylor, llegando a acuñar la frase “lo importante no es trabajar más duro, sino trabajar de manera más inteligente”. Merma (2018)

Con el advenimiento de sucesos globales, como las conflagraciones bélicas a nivel mundial, se hacía más necesaria la coordinación de interacciones entre distintas disciplinas que requerían de diversas estrategias y herramientas. Estudios realizados por Henry Gantt, entre 1910 y 1915, sobre el orden de las tareas en la construcción de navíos, que después se extrapoló a otras disciplinas, y los estudios realizados por la Oficina de Proyectos Especiales de la Marina de Estados Unidos, en 1957, entre otros, fueron constituyendo las herramientas para la gerencia de proyectos que hicieron parte de los instrumentos usados por el PMI posteriormente.

El PMI, fundado en 1969, en un intento por documentar y estandarizar información y prácticas generalmente aceptadas en la gestión de proyectos crea la guía de PMBoK. La primera edición fue publicada en 1987. Para el momento de la elaboración de este documento, se cuenta con la sexta versión.

El PMBoK Es reconocido como estándar por el *American National Standards Institute* (ANSI) en 1998, y más adelante el *Institute of Electrical and Electronics Engineers* (IEEE), std1490-2003.

Pero, ¿Qué es el PMI? El PMI es una organización estadounidense sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la gestión de proyectos. Desde principios de 2011, es la

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

más grande del mundo en su rubro, dado que se encuentra integrada por cerca de 500 000 miembros en casi 100 países. La oficina central se encuentra en la localidad de Newtown Square, en la periferia de la ciudad de Filadelfia, en Pensilvania (Estados Unidos). Sus principales objetivos son:

- Formular estándares profesionales en gestión de proyectos.
- Generar conocimiento a través de la investigación.
- Promover la gestión de proyectos como profesión a través de sus programas de certificación.

El PMI define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos. Los fundamentos para la dirección de proyectos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión. (PMI 2017, p. 1)

...la dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de procesos de dirección de proyectos, agrupados lógicamente. Si bien existen diferentes formas de agrupar procesos, la Guía del PMBOK® agrupa los procesos en cinco categorías llamadas Grupos de Procesos. (PMI 2017, p. 22)

Un Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos es un agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto. Los grupos de procesos son independientes de las fases del proyecto. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en los siguientes cinco grupos de procesos de la dirección de proyectos:

- Grupo de Procesos de Inicio.
- Grupo de Procesos de Planificación.
- Grupo de Procesos de Ejecución.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.
- Grupo de Procesos de Cierre.

Así mismo, el PMI (2017) establece que,

...los grupos de procesos, los procesos también se categorizan por áreas de conocimiento. Un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen. Si

bien las áreas de conocimiento están interrelacionadas, se definen separadamente de la perspectiva de la dirección de proyectos. Las diez áreas de conocimiento identificadas en esta guía se utilizan en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces. Las diez áreas de conocimiento descritas en esta guía son:

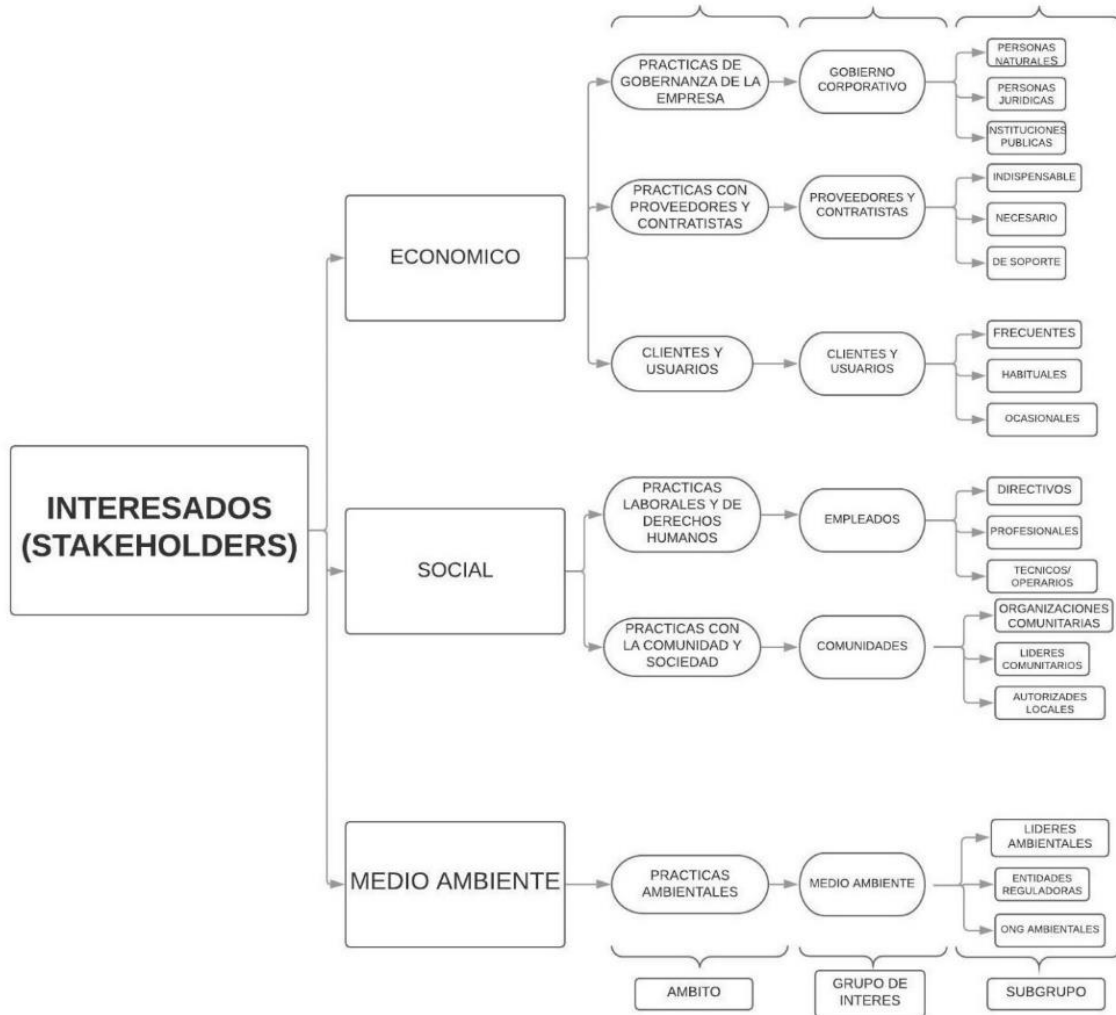
- Gestión de la Integración del Proyecto.
- Gestión del Alcance del Proyecto.
- Gestión del Cronograma del Proyecto.
- Gestión de los Costos del Proyecto.
- Gestión de la Calidad del Proyecto.
- Gestión de los Recursos del Proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.
- Gestión de los Interesados del Proyecto. (PMI 2017, p. 23)

### **3.1.3. Stakeholders**

Se define el interesado, o *Stakeholder* como lo denomina el PMBoK, como “individuos o grupos que pueden ser impactados por, o pueden influir en el éxito o el fracaso de las actividades o proyectos de una organización” Bourne (2013). Estos pueden ser los proveedores del proyecto, pueden ser los contratistas del proyecto, el contratante o interventoría o la misma comunidad en la cual el proyecto en cuestión impacta. De la definición anterior es por eso que radica la importancia la identificación de los interesados del proyecto y así poder darles el tratamiento que debe ser.

En la Figura 1 se muestra la identificación de los grupos de interesados / *Stakeholders*

Figura 1 Grupos de *Stakeholders* (interesados)



Fuente: elaboración propia a partir de Castaño, Díaz y Lozano (2012)

### 3.2. Gestión de los interesados

La gestión de los interesados se define como el grupo de procesos requeridos para identificar las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI 2017, p. 24)

De acuerdo con el (PMI 2017, p. 503) los procesos de gestión de los interesados del proyecto son:

- **Identificar a los interesados:** Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante

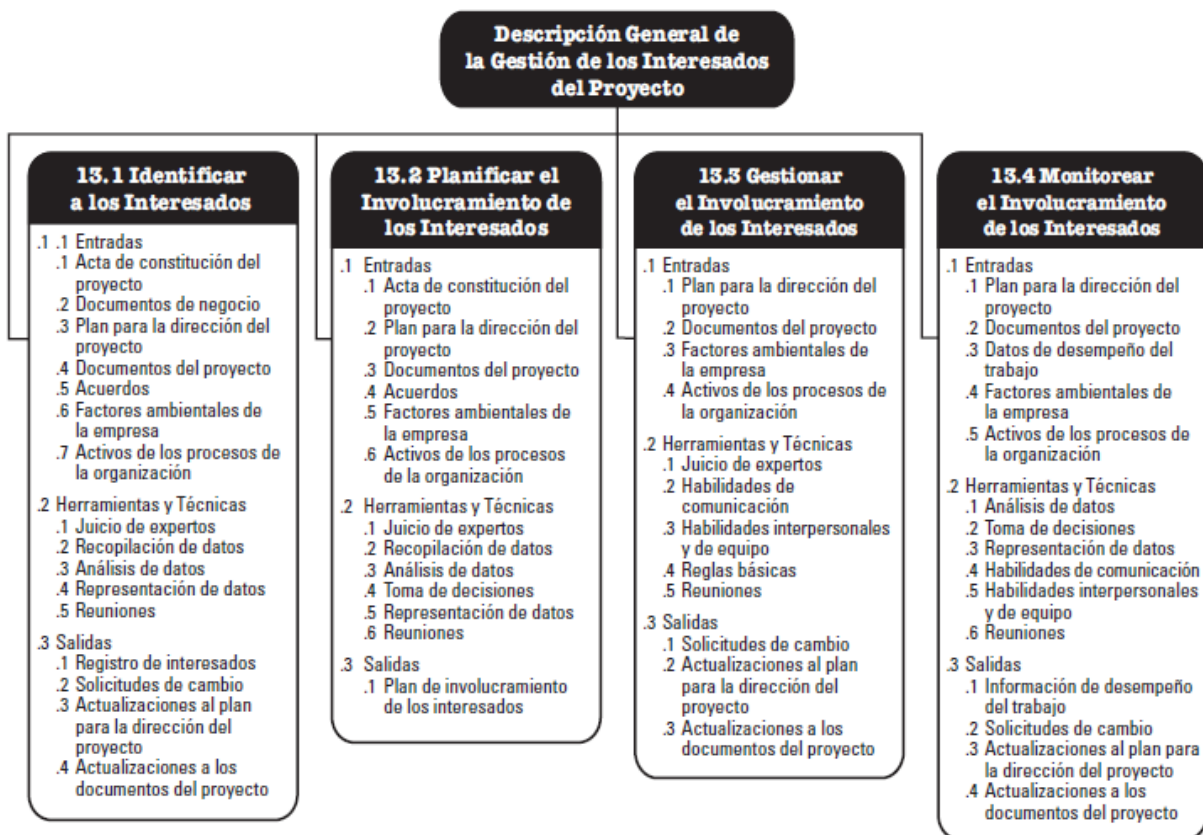
relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

- Planificar el involucramiento de los interesados: Es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.
- Gestionar el involucramiento de los interesados: Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados.
- Monitorear el involucramiento de los interesados: Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento.

En la Figura 2 se presenta la descripción general de la gestión de los interesados del proyecto, de acuerdo con el PMBoK (2017)

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

Figura 2 Descripción general de la gestión de los interesados del proyecto



Fuente: tomado de PMI (2017)

La gestión de los interesados es uno de los grupos de procesos que tiene un alto grado de importancia dentro de los proyectos de construcciones, ya que muchos otros procesos o actividades están relacionados con los interesados y se debe trabajar en conjunto.

### 3.3. Proyectos de obra civil

Los proyectos de ingeniería civil pueden clasificarse, de acuerdo con Barrientos, Díaz, Hernández y Velazco(s.f.) en los siguientes grupos

- Viales
- De transporte
- De infraestructura
- De saneamiento
- De hidráulica

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

Tomando esta clasificación adicional, el proyecto de interés de esta investigación se circunscribe en los proyectos viales, como de rehabilitación de la malla vial existente en la localidad de Bosa, ciudad de Bogotá.

De acuerdo con el Código Nacional de Tránsito (CNT) en su artículo 105, existen sólo dos categorías de vías en Colombia, las que se ubican dentro del perímetro urbano y las que se encuentran en zonas rurales; para el caso de esta investigación, son de interés las clasificadas dentro de la primera categoría siendo estas: Vía de metro o metrovía, vía troncal, férreas, autopistas, arterias, principales, secundarias, colectoras, ordinarias, locales, privadas, ciclorrutas y peatonales.

De acuerdo con el Decreto 190 de 2004, emitido por la Alcaldía de Bogotá, en su artículo 165 establece las siguientes definiciones:

- Malla vial arterial: Es la red de vías de mayor jerarquía, que actúa como soporte de la movilidad y accesibilidad urbana y regional y de conexión con el resto del país.
- Malla vial intermedia: Está constituida por una serie de tramos viales que permean la retícula que conforma las mallas arterial principal y complementaria, sirviendo como alternativa de circulación a éstas. Permite el acceso y la fluidez de la ciudad a escala zonal.
- Malla vial local: Está conformada por los tramos viales cuya principal función es la de permitir la accesibilidad a las unidades de vivienda.

El proyecto objeto de estudio fue celebrado por la alcaldía menor de Bosa, en cabeza del Fondo de Desarrollo Local de Bosa y la Unión Temporal Vías Urbanas Bosa, mediante contrato de obra pública N° 0128 de 2016, como resultado del proceso de licitación pública número FDLB-LP-009-2016 y adjudicado mediante resolución 993 de 2016 del Fondo de Desarrollo Local de Bosa, cuya información contractual se encuentra publicada en el portal Colombia Compra Eficiente, SECOP I. Departamento Nacional de Planeación (s.f.) y de donde se extracta su objeto contractual como el de mantenimiento y/o rehabilitación de la malla vial intermedia y local de la localidad de Bosa, ejecutado entre el 30 de diciembre de 2016 y el 24 de abril de 2019.

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

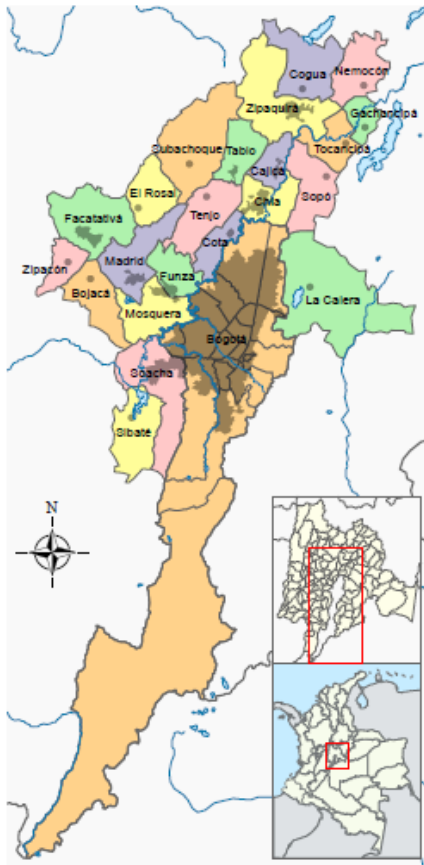
La entidad ejecutora, Unión Temporal Vías Urbanas Bosa, fue constituida conforme la Ley 80 de 1993 y se compone, hasta la fecha por condiciones de garantía, por las empresas HB Estructuras Metálicas SAS, Unidad de Infraestructura y Construcciones Asociadas, BB Ingenieros SAS, Termotécnica Coindustrial SAS e Interproyectos SAS.

### **3.4. La ciudad de Bogotá**

Bogotá D.C. es la capital de la República de Colombia. Tiene una extensión de 163.635 hectáreas de territorio de los cuales 37.972 hectáreas son de suelo urbano (23,2%) 2.687 hectáreas son de suelo rural (75%) y 2.974 hectáreas corresponden a suelo de expansión (1,8%) Medina (2019)

En la actualidad, la población de Bogotá D.C. asciende a un total de 7.181.469 según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2019), la cual representa el 14,88% de la población total estimada de Colombia. Esta cifra se ve aumentada por la población flotante, cifra de difícil cálculo, y estimada por la Secretaría de Cultura de la Alcaldía de Bogotá, de 400.000 a 1.00.000 de personas diarias Alcaldía de Bogotá (s.f.) que proviene de los municipios aledaños a Bogotá, los cuales son identificados en la Figura 3.

Figura 3 Bogotá D.C. y poblaciones aledañas



Fuente: Tomado de Wikipedia citado por DANE (2005)

En términos económicos, Bogotá D.C. cuenta con un PIB de USD \$105.000 millones, que corresponde a un 32% del PIB de Colombia. Esto se traduce en que el producto interno per cápita es de USD \$ 9.247 frente a USD \$ 2.600 promedio del país. La economía de Bogotá comprende, como actividades principales, la de servicios (60% del PIB), comercio (20% PIB) e industria manufacturera (10% PIB). EFE (2019)

El presupuesto anual de Bogotá DC para la vigencia fiscal de 2020 es de COP \$ 21.068.249.451.000 según el Decreto 816 del 26 de diciembre de 2019 emitido por la Alcaldía Mayor de Bogotá.

Actualmente la ciudad de Bogotá se encuentra dividida en 20 localidades, las cuales son administradas por alcaldes locales que son designados por el alcalde mayor de Bogotá D.C. el cual es elegido mediante voto popular cada 4 años.

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

En la Tabla 1 se presenta diversa información de todas las localidades de Bogotá D.C.

Tabla 1 Información de las localidades de Bogotá D.C.

Nº	Localidad	Códigos Postales	Superficie Km <sup>2</sup>	Población	Densidad hab/Km <sup>2</sup>
1	Usaquén	110111-110151	65.31	501 999	7 686.4
2	Chapinero	110211-110231	38.15	139 701	3 661.88
3	Santa Fe	110311-110321	45.17	110 048	2 436.3
4	San Cristóbal	110411-110441	49.09	404 697	8 243.98
5	Usme	110511-110571	215.06	457 302	2 126.39
6	Tunjuelito	110611-110621	9.91	199 430	20 124.11
7	Bosa	110711-110741	23.93	673 077	28 126.91
8	Kennedy	110811-110881	38.59	1 088 443	28 205.31
9	Fontibón	110911-110931	33.28	394 648	11 858.41
10	Engativá	111011-111071	35.88	887 080	24 723.52
11	Suba	111111-111176	100.56	1 218 513	12 117.27
12	Barrios Unidos	111211-111221	11.9	243 465	20 459.24
13	Teusaquillo	111311-111321	14.19	153 025	10 784
14	Los Mártires	111411	6.51	99 119	15 225.65
15	Antonio Nariño	111511	4.88	109 176	22 372.12
16	Puente Aranda	111611-111631	17.31	258 287	14 921.25
17	La Candelaria	111711	2.06	24 088	11 693.2
18	Rafael Uribe Uribe	111811-111841	13.83	374246	27 060.44
19	Ciudad Bolívar	111911-111981	130	707 569	5 442.83
20	Sumapaz	112011-112041	780.96	6 531	8.36

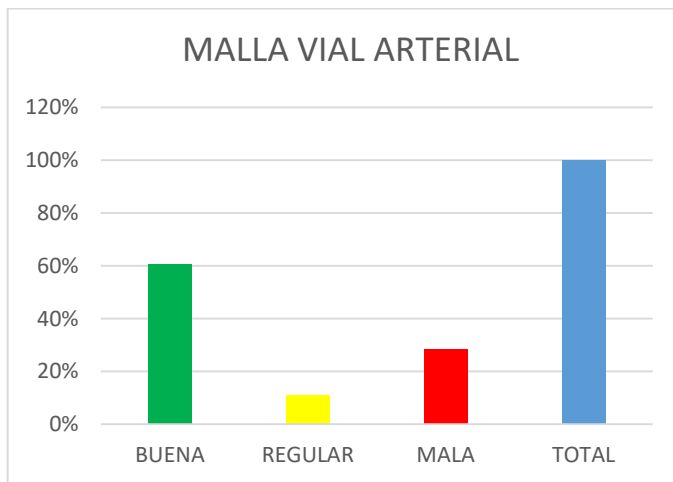
Fuente: Tomado de Wikipedia citado por bogota.gov.co

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

De acuerdo con la Tabla 1, la localidad de Bosa, ocupa el quinto lugar en número de habitantes y el 12° en superficie, lo que la hace la segunda localidad más densamente poblada de Bogotá D.C.

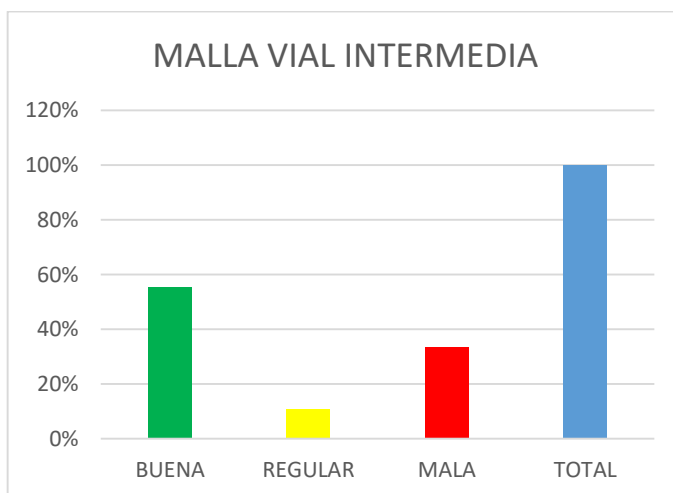
En materia de infraestructura vial, el Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) en el año 2013 realizó un inventario de la malla vial de la localidad de Bosa, IDU (2014). En la Figura 4, Figura 5 y Figura 6 se presenta de manera gráfica y resumida los resultados del estudio para las mallas viales arteria, intermedia y local.

Figura 4 Estado de la malla vial arterial, localidad de Bosa, Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia a partir de IDU (2014)

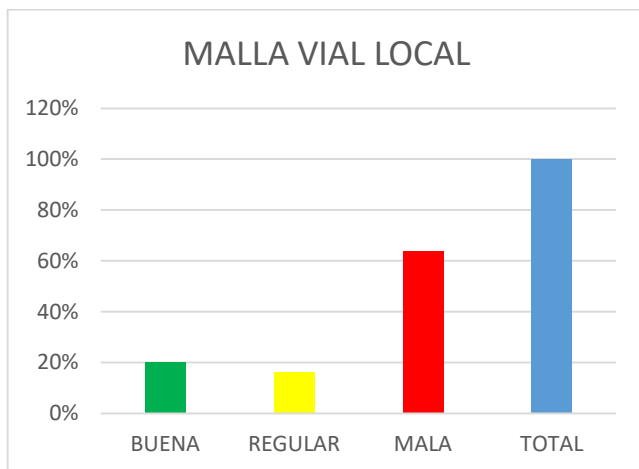
Figura 5 Estado de la malla vial intermedia, localidad de Bosa, Bogotá D.C.



Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

Fuente: Elaboración propia a partir de IDU (2014)

Figura 6 Estado de la malla vial local, localidad de Bosa, Bogotá D.C.



Fuente: Elaboración propia a partir de IDU (2014)

El contrato de obra objeto de esta esta investigación, intervino las vías intermedias y locales, siendo las locales las que en más mal estado están, de acuerdo con la Figura 6

#### 4. MARCO INSTITUCIONAL

El proyecto en el cual se centró la investigación fue desarrollado por Unión Temporal Vías Urbanas Bosa, razón social creada de manera temporal, para ejercer la representación legal ante la alcaldía de Bosa en la licitación del proyecto. Como se menciona en el marco teórico, la figura de unión temporal hace referencia, según la ley 80 de 1993, a cuando dos o más personas, naturales o jurídicas, realizan una propuesta con vistas a la adjudicación de un proyecto, o de un contrato, que realizarán de forma conjunta.

La unión temporal, desde el inicio hasta el final del proyecto, fue administrada por uno de los socios que aparece dentro del acuerdo consorcial, que fue UNICA SAS. Los detalles de cómo se llegó al acuerdo de las participaciones del proyecto y de quién debía estar al frente de la administración no fueron compartidos por el director del proyecto para su uso en esta investigación, ya que al ser empresas privadas no están obligadas a revelar dichos detalles y no se encuentran al alcance de personas externas.

UNICA SAS es una empresa que se encuentra en el sector de infraestructura vial y obras públicas, especificado en el RUT, con código CIIU 4210 de actividad económica. Fue constituida en el año 2013, según el documento de Cámara de Comercio N° 148402010.

Igualmente, y de acuerdo con el pliego de condiciones definitivo del proceso de contratación pública, este se rige por lo preceptuado en las siguientes normas constitucionales y legales listadas en la

Tabla 2 Normatividad que rige el contrato de obra pública N° 0128 de 2016

Constitución Política de Colombia.
Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007, Ley 1450 de 2011, Ley 1474 de 2011, Decreto ley 019 de 2012, Decreto 1082 de 2015 y demás decretos reglamentarios y complementarios o en las normas que los modifiquen o sustituyan, los cuales reglamentan la contratación pública.
Plan de Desarrollo Distrital 2016- 2020 “Bogotá Mejor para Todos”.
Ley 527 de 1999, Acceso y uso de mensajes de datos.

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

Decreto 619 de 2007. Establece la Estrategia de Gobierno Electrónico de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital.
Ley 816 de 2003, Apoyo a la Industria Nacional.
Ley 590 de 2000, Ley 905 de 2004, Ley 1111 de 2006, Decreto 525 de 2009 Mipymes.
Ley 1258 de 2008. Reglamenta las Sociedades por Acciones Simplificadas.
Ley 962 de 2005, Racionalización de trámites y procedimientos y sus decretos reglamentarios, reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4669 de 2005.
Decreto 456 de 2008, Plan de Gestión Ambiental del Distrito Capital.
Acuerdo 19 de 1996, adopción del Estatuto General de Protección Ambiental del Distrito Capital, reglamentado parcialmente por el Decreto Distrital 417 de 2006.
Decreto 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993, en relación con la gestión integral de residuos sólidos, reglamentado por el Decreto Nacional 1608 de 1978, Reglamentado parcialmente por el Decreto Nacional 1715 de 1978, Reglamentado Parcialmente por el Decreto Nacional 704 de 1986, Reglamentado Parcialmente por el Decreto Nacional 305 de 1988, Reglamentado por el Decreto Nacional 4688 de 2005, Reglamentado por el Decreto Nacional 2372 de 2010.
Decreto Ley 1421 de 1993. Estatuto Orgánico de Bogotá D.C.
Decreto 101 de 2010. Fortalecimiento Institucional de las Alcaldías Locales.
Circular No. 009 emitida el 04 de agosto de 2011 por la Alcaldía Mayor de Bogotá.
Manuales, circulares, guías, aplicativos, documentos tipo proferidos por la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente.
Los temas que no se encuentran particularmente regulados en el Estatuto General de Contratación, se registrarán por las normas comerciales y civiles vigentes de conformidad con el artículo 13° de la Ley 80 de 1993.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

Adicionalmente se involucra el Programa Presidencial “Lucha contra la corrupción” y las Veedurías Ciudadanas, las que

De conformidad con lo establecido en el artículo 270° de la Constitución Política, el artículo 66° de la Ley 80 de 1993 y la Ley 850 de 2003, el artículo 2.2.1.1.1.2.1° del Decreto 1082 de 2015 se convoca a las veedurías ciudadanas, a las diferentes asociaciones cívicas, comunitarias, de profesionales, benéficas o de utilidad común, gremiales, universidades y centros especializados de investigación, para que realicen control social al presente proceso de selección y, de considerarlo procedente, formulen las recomendaciones escritas que estimen necesarias para buscar la eficiencia institucional, señalándoles que pueden intervenir en todas las audiencias que se realicen dentro del proceso de selección.

## **5. METODOLOGÍA UTILIZADA**

### **5.1. De primer nivel**

#### **5.1.1. La investigación**

La metodología utilizada en esta investigación tuvo un enfoque cualitativo y estuvo centrada en el análisis de resultados de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá DC. Se determinó utilizar una metodología cualitativa como la más adecuada para este proyecto teniendo en cuenta que para la investigación que se deseaba hacer, se hace recolección de información basados en la observación y análisis de resultados obtenidos en un proyecto previamente implementado en la ciudad de Bogotá, teniendo como objetivo principal la construcción de conocimiento.

El estudio establecido fue de naturaleza descriptiva; el diseño que se implementó en esta investigación fue no experimental- transversal teniendo en cuenta que toda la información analizada fue recolectada de un proyecto ya ejecutado.

El alcance de la investigación se plasma en los objetivos mismos de este proyecto, descritos en el Capítulo 2. Acorde con ellos, no se buscó cuantificar, en ninguna dimensión, los beneficios adquiridos en función de la implementación de la gestión de los interesados, así como tampoco se buscó clasificar los beneficios de acuerdo a su fuente. En línea con la filosofía de las investigaciones cualitativas “El alcance de los estudios cuantitativos con frecuencia permite comprender un fenómeno desde la perspectiva de quienes lo experimentan. La importancia no está en medir las variables del fenómeno, sino en entenderlo” (Hernández y Mendoza 2018, pág. 18), lo que se ajusta a lo expresado en la pregunta general de investigación, donde es clara la intención de solamente establecer los beneficios obtenidos por una empresa de construcción al implementar la gestión de los interesados de acuerdo con el PMI.

Fue entonces el alcance de esta investigación descriptiva el relacionar los beneficios obtenidos, sin cuantificarlos, por parte de la Unión Temporal Vías Urbanas Bosa al implementar la gestión de los interesados de acuerdo con el PMI.

### 5.1.2. Unidad de muestreo

Dada la metodología y enfoque de esta investigación, no se hizo uso de variables como se conciben en la ruta cuantitativa, sino de unidades de muestreo y de análisis, siendo estas seleccionadas de acuerdo con el desarrollo de la investigación, al ser esta de carácter evolutivo, hasta establecer la que mejor represente el fenómeno que se quiere explorar; ya que lo que se busca es “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández y Mendoza, 2018, pág. 390).

Para la investigación en cuestión, la unidad de muestreo fueron las solicitudes hechas por los diferentes interesados identificados por la entidad ejecutora y que componen la población de interés de este proyecto de investigación. Dichos grupos se clasificaron en cuatro:

- La entidad contratante (Fondo de Desarrollo Local de Bosa)
- La entidad ejecutora (Unión Temporal Vías Urbanas Bosa)
- La comunidad ubicada en el área de influencia directa del proyecto de mantenimiento y/o rehabilitación de la malla vial intermedia y local de la localidad de Bosa
- Las entidades estatales de control

De estos grupos emanan solicitudes que son denominadas de distinta forma, las cuales se relacionan como sigue:

- Peticiones Quejas, Reclamos o Sugerencias (PQRS), normalmente provienen de la comunidad.
- Oficios, provienen de entidades oficiales
- Derechos de Petición, pueden provenir por parte de cualquier persona, entidad o colectivo.
- Informe de gestión social. Es aquel documento que se solicita en los pliegos definitivos del contrato de la obra en cuestión. Según los requerimientos a que hacen mención en el pliego de condiciones, dice que el informe de gestión consta de:

“Información del consolidado de la implementación del Plan de Gestión Social en la obra, así como el resultado de la evaluación del Plan de Gestión Social, en donde incluya el análisis y las recomendaciones que surjan y permitan el mejoramiento continuo del acompañamiento en obra. La calidad y oportunidad del informe serán evaluadas por la Interventoría.” (Alcaldía local de Bosa, 2016)

### **5.1.3. Población y muestra**

Para el caso de este proyecto de investigación, la población estuvo compuesta por aquellos interesados identificados por la entidad ejecutora y que provienen, como se dijo en el aparte 5.1.2, de cuatro grupos principales:

- La entidad contratante (Fondo de Desarrollo Local de Bosa)
- La entidad ejecutora (Unión Temporal Vías Urbanas Bosa)
- La comunidad ubicada en el área de influencia directa del proyecto de mantenimiento y/o rehabilitación de la malla vial intermedia y local de la localidad de Bosa
- Los entes de control

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), “en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es extender los resultados de su estudio a un universo mayor” (Hernández y Mendoza, 2018, pág. 427); así mismo, se debe considerar como factor para determinar o sugerir el número de casos “el hecho de que la nueva información o datos que se agreguen ya no produzcan o aporten conocimientos novedosos o adicionales” (Hernández y Mendoza, 2018, pág. 427), evitando la saturación de categorías.

Es así como se definió la muestra como una combinación entre muestra de expertos y por conveniencia, dado que esta provino del director del proyecto y la que él permitió conocer.

## **5.2. Metodología particular**

Siendo el interés inicial de esta investigación los beneficios obtenidos por una entidad ejecutora de un proyecto de construcción, al implementar la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI, se hizo necesario definir el concepto de beneficio para esta investigación, el cual se estableció desde el punto de vista del contratista quien, para lograrlo, implementa la gestión de interesados. En ese contexto, una solicitud produce un perjuicio cuando esta, excediendo el alcance, objeto u obligaciones contraídas con ocasión del contrato de obra y cumpliendo con sus obligaciones contractuales, el contratista debe incurrir, con sus propios recursos, para otorgar lo solicitado. Un beneficio, a su vez, es cuando, en las mismas condiciones, el contratista no hace uso de sus recursos propias para cumplir con lo solicitado. A

su vez, la ausencia de perjuicio con ocasión de una solicitud en los términos en que se describió, se consideró como beneficio.

### **5.3. Método para la recolección de información**

El método para acceder a la información fue el de la entrevista semiestructurada, expuesta por Hernández y Mendoza (2018) en su aparte La ruta cualitativa. Debido a la disponibilidad de tiempo del experto y de la cantidad de información a la que se tendría acceso, se desarrollaron dos entrevistas, siendo la primera de carácter exploratoria e informal buscando la inmersión en el tema y la familiaridad con el experto proveedor de información. La segunda entrevista fue desarrollada de manera virtual y contó con una estructura más definida, compuesta por los siguientes asuntos:

- Capacitación del director de obra en aspectos de la gerencia de proyectos y en la escuela del PMI, identificando capacitación y certificación de este cuerpo colegiado.
- Discusión de dos casos de solicitudes por parte de los interesados así:
  - Una solicitud por parte de un interesado identificado antes del inicio del proyecto
  - Una solicitud por parte de un interesado no identificado antes del inicio del proyecto
- Implementación de la gestión de los interesados en las etapas previas y durante el proyecto
- Establecer el beneficio o perjuicio causado por las solicitudes hechas por los interesados al hacer uso de la gestión de los interesados de la escuela del PMI.

La segunda entrevista tuvo una duración de cerca de hora y media, dejando registro de su realización, en la que se trataron los asuntos propuestos, además de las inquietudes adicionales que fueron surgiendo producto de la conversación con el experto.

## **6. ANÁLISIS DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

El desarrollo de esta investigación reveló que la gestión de los interesados fue un elemento importante para el desarrollo del proyecto objeto de estudio, tanto en su etapa de ejecución, como para la etapa de liquidación del mismo, al contar con metodologías gerenciales que proveyeron herramientas para dar manejo a situaciones que involucraban personas, entidades o colectivos, con intereses no siempre acordes al alcance y responsabilidad del ejecutor del proyecto; situaciones generadas por solicitudes de interesados identificados con anterioridad al inicio del proyecto y por otros interesados que se vincularon durante su ejecución.

La formación y experiencia del director de proyectos en la disciplina de gerencia de proyectos, y en particular en la metodología del PMI, probó ser factores clave en la implementación de la gestión de interesados como un elemento integral de la gestión del proyecto, la cual contó con el apoyo institucional para la estructuración del grupo de trabajo social, en quien recayó la función de gestionar los interesados y sus solicitudes. Dicho grupo de trabajo fue compuesto por una profesional social como líder de grupo y tres sociales más, además de tres personas del área técnica con dedicación exclusiva a atender la comunidad; este grupo, de siete personas, es considerado como robusto en el gremio de la construcción, lo cual fue necesario para gestionar el interesado clave que fue la comunidad. Para dimensionar el tamaño de la labor realizada por ese grupo social, es suficiente decir que se generaron alrededor de 3200 actas de vecindad a las que se les dio seguimiento, debido a los 182 frentes de obra intervenidos por el constructor.

Como caso particular que el experto compartió, para ejemplificar la gestión de los interesados, relacionó una solicitud en la que una persona, habiendo tenido un accidente en las cercanías de la obra, pretendía recibir una compensación por los perjuicios debido a las lesiones sufridas, las cuales atribuía a la obra. Esta situación fue tratada por el grupo social, y aunque tomó bastante tiempo en dirimirse, no produjo contratiempos de ningún tipo, sin tener que reconocerse compensación alguna al demostrarse que, si bien lo acontecido fue un hecho desafortunado, no sucedió dentro de las instalaciones de la obra ni con ocasión de ella, por lo que escapaba a la responsabilidad del constructor; esto se entiende como un beneficio al no tener que realizar un pago no programado de una indemnización y seguir contando con la aceptación de la comunidad en la que se realizaba el proyecto.

No puede hablarse de gestión de los interesados sin tener presente el alcance del proyecto a ejecutar, el cual determina la responsabilidad, obligaciones y derechos tanto de quien ejecuta el proyecto, como del que lo patrocina, así como del que lo disfruta, desprendiéndose de esta concepción que el concepto inicial que se tenía de beneficio como criterio para su identificación, debió ser reemplazado por una definición en la que se incluyera a todos los interesados y no solamente a uno en particular.

La gestión de los interesados requiere de un trabajo arduo de discusión entre el grupo del proyecto y hay que abordarlo varias veces para actualizar y validar las estrategias y supuestos de acuerdo con las condiciones que vayan presentándose durante la ejecución del proyecto.

La gestión de los interesados es una de las diez áreas del conocimiento que contempla la metodología del PMI para realizar la gerencia de proyectos, y no es, ni ese ni los otros, un instrumento que pueda tratarse de manera aislada o independiente, ya sea para su implementación o para la evaluación de resultados en un proyecto. Es la interacción adecuada entre los procesos de cada una de las áreas de conocimiento con los demás procesos de las otras áreas de conocimiento, de forma sistémica, lo que genera la sinergia necesaria para la obtención de los beneficios propuestos por el proyecto.

La gestión de interesados, entendida en ese contexto, se aborda de manera iterativa y recurrente, igual que con los demás instrumentos de la metodología PMI, para evaluar la validez de lo que se consideró como cierto en etapas previas, la variación en la capacidad de incidir en el proyecto por parte de los interesados ya identificados y los que se van incorporando al proyecto, así como la afectación en otras áreas del conocimiento, estimando las amenazas y oportunidades posibles con ocasión de los cambios generados, y su consecuente destinación de nuevos recursos, además de cambios en las estrategias usadas en otros instrumentos de la gerencia del proyecto.

La metodología del PMI, como instrumento gerencial, ofrece herramientas que no son de obligatorio seguimiento o ejecución; por el contrario, ofrece una gran flexibilidad al gerente de proyectos para realizar la adaptación de los procesos gerenciales a su proyecto en particular, pudiendo este hacer nuevos procesos, tendientes a la consecución de los objetivos planteados; por lo tanto, debe entenderse la metodología del PMI como una herramienta que puede ser útil para todo tipo de proyectos, e independientemente de la naturaleza o complejidad del mismo,

Análisis de los beneficios de la implementación de la gestión de los interesados de acuerdo con la metodología del PMI en el proyecto de rehabilitación de vías urbanas en la localidad de Bosa, Bogotá D.C.

esta metodología no representará un lastre para el director de proyectos, en quien recae la responsabilidad de decidir qué y cómo usar lo que esta ofrece. Más que la metodología del PMI, o de cualquier otra, es la planificación con enfoque sistémico e integral, así como su constante evaluación por medio de instrumentos de monitoreo y control, para ajustar y corregir las estrategias planteadas, lo que hace que se tenga más probabilidad de éxito, al lidiar con la variabilidad e incertidumbre propias de los entornos que rodean un proyecto, cualquiera sea su naturaleza.

Para el caso particular del proyecto objeto de estudio, a pesar de haber requerido de mayor tiempo de ejecución respecto del inicialmente estimado, esto no repercutió en las expectativas económicas del ejecutor ni del patrocinador, y a pesar de tener que tratar con solicitudes que no eran responsabilidad del contratista, el debido manejo por parte del área social a estos interesados, se tradujo en la no materialización del riesgo de demandas y reclamaciones, lo que aportó a la protección del interés económico y financiero del proyecto

Como futuros gerentes de proyectos, el experto colaborador de esta investigación, expresó que la planeación es la base del posible éxito de un proyecto, el éxito no está garantizado de manera absoluta por ninguna de las metodologías existentes para gerencia de proyectos, estas sólo proveen de unas herramientas que deben ser usadas con el criterio, responsabilidad y compromiso por parte del gerente de proyecto; el esfuerzo realizado en la planeación de un proyecto no garantiza la elusión de problemas e inconvenientes durante su ejecución, por lo que la iteración de procesos de planificación, así como la aplicación de procesos de vigilancia, monitoreo y control son necesarios para corregir y ajustar el rumbo del proyecto, y llevarlo a buen término, logrando la debida satisfacción de las expectativas de los interesados que participan en un proyecto.

Se concluye pues, que la gestión de los interesados, llevada a cabo de manera integral y sistémica, en conjunto con las demás áreas del conocimiento de la metodología del PMI, es una de las razones por las que un proyecto logra sus objetivos, generando beneficios para los involucrados en él, siendo esto de sumo interés para las empresas constructoras y más aún para los que, día a día, deben tratar con estas personas, entidades o colectivos.

## 7. LISTA DE REFERENCIAS

- Barrientos Alfaro, C., Díaz García, A. F., Hernández Gómez, D., & Velazco Gómez, E. (s.f.). *Evaluación del impacto y riesgo ambiental*. Chiapas, México: Universidad Autónoma de Chiapas.
- Bourne, L. (2013). *Gestion de Stakeholders: Gestion de Grupos de interes*. Bogota D.C.: Universidad EAN.
- Castaño Quintero, C. A., Díaz Cáceres, N., & Lozano Correa, J. (2012). *Manual para la gestión del relacionamiento con los grupos de interés*. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Hernández, S. R., & Mendoza Tórres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Medina, E. (11 de Marzo de 2019). *Bogota*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/turismo/informacion-de-bogota-en-2019>
- Merma Lozano, R. M. (2 de Mayo de 2018). *YouTube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Pb4E-3Saxxs&t=17s>
- PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU.: Project Management Institute, Inc.