

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIA ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**ELABORACIÓN DEL PLAN DE GERENCIA DE LOS STAKEHOLDERS DE UN
PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA PARA LA EXPLOTACIÓN DE PETRÓLEO
COSTA AFUERA EN ETAPA DE EJECUCIÓN**

**Presentado por
De Andrade Hernández, Claudia**

**para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos**

**Asesor
García Chacón, Gustavo**

Caracas, Diciembre 2005

AGRADECIMIENTOS

A Rey por su paciencia y apoyo durante este largo camino...

A mis padres por darme las herramientas...

Al equipo del Proyecto, por su valioso apoyo...

A los compañeros de clases por su empeño en llegar a la meta final, en especial a Gaby e Irene, por el excelente equipo de trabajo que formamos y a Angel por la gerencia incondicional de este proyecto llamado "Postgrado de Gerencia de Proyectos – PLC"...

A Gustavo García por sus valiosos comentarios, conocimientos y dedicación...

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
I. Planteamiento del Problema	10
II. Marco Teórico	16
2.1 Introducción	16
Gerencia de Proyectos y la Gerencia de los Stakeholders	16
Plan de Gerencia de los Stakeholders	17
Análisis de los Stakeholders	17
Estrategia para la Gerencia de los Stakeholders	18
III. Marco Referencial	25
IV. Marco Metodológico	27
4.1 Introducción a la Estrategia Metodológica	27
Diseño del Tipo de Investigación	27
Variables	28
Recolección, Procesamiento y Análisis de Datos	29
Recolección de Información	29
Análisis y Procesamiento de Datos	33
Consideraciones Éticas	38
V. Análisis de Resultados	39
5.1 Introducción	39
Identificación de los Stakeholders del Proyecto	39
Conocer a los Stakeholders del Proyecto	43
Asignar Prioridades a los Stakeholders del Proyecto	46
Estrategias de Manejo de los Stakeholders del Proyecto	48
VI. Conclusiones y Recomendaciones	78
6.1 Conclusiones	78
Recomendaciones	80
Anexos	81
Anexo A: Guía para Identificar a los Stakeholders	81
Anexo B: Cuestionario para Conocer los Intereses de los Stakeholders	84
Anexo C: Cuestionario para Conocer el Impacto de los Stakeholders	87
Anexo D: Cuestionario para Conocer Oportunidades, Amenazas y Participación de los Stakeholders	90
Bibliografía	93

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1 Métodos de Obtención de la Información	19
Tabla No. 2 Tipos de Comunicación	24
Tabla No. 3 Operacionalización de la Variable de Estudio	29
Tabla No. 4 Descripción de los Stakeholders del Proyecto	42
Tabla No. 5 Resultados del Cuestionario para Conocer el Interés de los Stakeholders del Proyecto	44
Tabla No. 6 Resultados del Cuestionario para Conocer el Impacto de los Stakeholders en la Ejecución del Proyecto	45
Tabla No. 7 Niveles de Interés, Impacto, Prioridad y Tendencia de los Stakeholders del Proyecto	46
Tabla No. 8 Porcentaje de los Stakeholders por Nivel de Prioridad y Tendencia	48
Tabla No. 9 Resultados del Cuestionario para Conocer las Oportunidades, Amenazas y Participación de los Stakeholders en la Ejecución del Proyecto	49

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1 Matriz de Poder versus Interés de los Stakeholders con Respecto al Proyecto	20
Figura No. 2 Organigrama del Proyecto	26
Figura No. 3 Identificación de los Stakeholders	33
Figura No. 4 Mapa de Prioridades	35
Figura No. 5 Ubicación de los Stakeholders según Prioridades – Ejemplo	37
Figura No. 6 Stakeholders del Proyecto	41
Figura No. 7 Mapa de Prioridades de los Stakeholders del Proyecto	47

RESUMEN

La gerencia de proyectos actual tiene una tendencia que apunta más hacia el la fortaleza de las habilidades gerenciales que hacia las técnicas, originada por el hecho de que la gerencia de proyectos comenzó a ser considerada como una habilidad específica. Actualmente se reconoce que entre las fortalezas que debe tener un gerente de proyecto debe estar el manejo adecuado de las relaciones con los Stakeholders.

La gerencia de los Stakeholders es el proceso mediante el cual se identifican, conocen, entienden y clasifican a los Stakeholders, para luego asignar prioridades y diseñar estrategias de gerencia de los Stakeholders las cuales deberán ser implementadas para garantizar el compromiso y soporte de cada uno de ellos durante la ejecución del proyecto, así como permitirá identificar posibles amenazas y sus acciones de mitigación. La compilación de todo lo mencionado anteriormente vendría a representar lo que hemos llamado el Plan de Gerencia de Stakeholders.

En este trabajo, se presenta un Plan de Gerencia de Stakeholders que combine los elementos mencionados para el análisis de los Stakeholders y el diseño e implantación de estrategias adecuadas para la coordinación de los Stakeholders del proyecto seleccionado. Lo cual ha sido posible mediante la implementación de instrumentos de recolección de datos basados en preguntas concretas y sencillas. La información recolectada fue procesada por medio de diferentes cálculos matemáticos sencillos con la metodología del "Mapa de Prioridades".

El diseño de las estrategias que deberán ser implementadas para el manejo de las relaciones entre los diferentes Stakeholders del proyecto, se basó en los resultados arrojados por la aplicación de la metodología del "Mapa de Prioridades" y se fundamentó principalmente en las recomendaciones obtenidas del personal experto del proyecto en estudio, mejores prácticas y lecciones aprendidas de proyectos similares ejecutados anteriormente.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

Toda organización, cualquiera que sea su naturaleza, tiene la necesidad de desarrollar proyectos. Los proyectos son los medios con los que cuenta una empresa para poner en práctica planes estratégicos, así como para cumplir con los requerimientos que no pueden ser satisfechos por la organización tradicional.

Según Harold Kerzner (1998) un proyecto es un esfuerzo que tiene objetivos específicos, consume recursos y opera bajo restricciones de tiempo, costo y calidad. Adicionalmente, los proyectos están relacionados generalmente, a actividades que son únicas. Cleland y Kerzner (1985) añaden sobre el particular, que un proyecto “es una combinación de recursos humanos y no humanos reunidos temporalmente para alcanzar un propósito específico”.

Revisando esta definición del concepto de proyectos, se puede observar que puede ser aplicado a cualquier tipo de organización y generalmente tiene las características siguientes:

- Son ejecutados por personas.
- Cuentan con recursos limitados (humanos, monetarios, materiales, equipos, entre otros).
- Tienen objetivos que deben ser alcanzados bajo ciertas especificaciones.
- Deben ser planificados, ejecutados y controlados, ya que tienen ciertas restricciones y premisas en cuanto a la calidad, tiempo y costo.
- Son únicos, por lo que no existen recetas para su ejecución.

La gerencia de proyectos ha sufrido grandes cambios en los últimos tiempos, ya que debido a las mayores exigencias del entorno, los gerentes de proyecto se han visto en la obligación de realizar un mayor esfuerzo en la ampliación del conocimiento, pericias, técnicas y herramientas para poder alcanzar los objetivos del proyecto. En complemento a estas habilidades, el documento “Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides)” del Project Management Institute (2004) propone que un gerente de proyecto debe seguir una metodología basada en el cumplimiento de los procesos de Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Cierre, los cuales deben ser llevados a cabo para cada una de las áreas del conocimiento: Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Procura y en cada una de las etapas del proyecto.

Dichas etapas están delimitadas por los niveles de información que se disponga y típicamente se han dividido en:

- a. Visualización: etapa inicial del proyecto, se plantea la idea del producto del proyecto y se estudia su factibilidad.
- b. Conceptualización: se plantean diferentes opciones en función de lo obtenido en la visualización y se hace una selección de la mejor en función de sus características técnico-económicas.
- c. Definición: se tiene una mayor definición del alcance y se hace una planificación más acertada de las actividades a desarrollar en el proyecto.
- d. Ejecución: se refiere a la ejecución propiamente dicha del proyecto.
- e. Operación: es cuando el proyecto ha sido terminado y entregado al cliente.

De las áreas del conocimiento previamente mencionadas y para cada una de las etapas de un proyecto, se va a hacer especial énfasis en Recursos Humanos y Comunicaciones, ya que de acuerdo con Paul Dinsmore (1990) el 75% de los problemas que se presentan en un proyecto están relacionados con el comportamiento humano, lo que parece ser lógico ya que la gente es la que coordina, gerencia, delega, ejecuta, procesa, decide, aprueba, resuelve problemas y comete equivocaciones.

Dinsmore insiste en que no importa qué tipo de proyecto sea pero los problemas ocurren porque la gente los ocasiona o porque no hace nada para prevenirlos. Es por esta razón que un buen gerente de proyectos debe estar muy bien preparado para el manejo adecuado de los tópicos relacionados con el comportamiento. Un buen gerente de proyectos debe tener el conocimiento necesario para formar equipos de trabajo, manejar los conflictos, negociar, tomar decisiones y resolver problemas, manejar el cambio, las comunicaciones y las interacciones entre cada uno de los actores.

Especialmente el último aspecto, el de las interacciones entre cada uno de los actores, ha tomado mucha fuerza últimamente. En enero de 1996, el Grupo Gartner, señaló en su estudio "*Project Management Skills: Avoiding Management by Crisis*", que la falta de participación de los diferentes Stakeholders¹, así como las fallas en la comunicación entre ellos, son las principales causas de fracaso de los proyectos. Es por esta razón que la Gerencia de los Stakeholders ha cobrado especial atención,

¹ *Stakeholders*, traducido literalmente del inglés, es "agarrador de la vara"; es todo aquel que "clavará la vara" durante la ejecución del proyecto para ejercer presión en algún aspecto de interés y para garantizar que sus intereses sean tomados en cuenta. Un *Stakeholder* es aquel individuo, grupo, entidad y/o organización, que pueden afectar o verse afectados por el desarrollo del proyecto (Palacios, 2000).

representando un elemento crítico para el éxito de los proyectos de cualquier tipo de organización.

La Gerencia de los Stakeholders es el arte de hacer que las personas más adecuadas se comprometan con el proyecto de la manera más conveniente para su ejecución eficaz (Manktelow, Rachel, s.f.). Lo que podrá ser alcanzado, siempre y cuando exista una planificación detallada que describa el cómo deben ser manejadas las relaciones con los Stakeholders, desde el inicio de cada proyecto.

Un Plan de Gerencia de los Stakeholders, permitirá al gerente del proyecto y a su equipo de trabajo, identificar las oportunidades y los riesgos que se presentarán durante la ejecución del proyecto en relación con los Stakeholders. De esta forma será posible obtener el mayor provecho de eventos favorables y reducir la posibilidad de que ocurran eventos desfavorables que puedan atentar con el desarrollo del proyecto, por medio de la preparación de acciones preventivas y de mitigación con la anticipación adecuada.

Según información obtenida en Internet (Project Management – Guidelines, s.f.) la planificación de la Gerencia de los Stakeholders se basa en el análisis de los Stakeholders clave y los no clave, de mayor o menor prioridad, y en la definición de las estrategias necesarias para lograr el compromiso de cada uno, lo cual, definitivamente tiene su fundamento en el manejo de las comunicaciones entre ellos.

Manktelow propone que una adecuada Gerencia de los Stakeholders debe estar fundamentada en el análisis de los Stakeholders, que consiste en la identificación de cada uno de ellos, establecer prioridades en función del poder que puedan tener y su interés en el desarrollo del proyecto, estudiarlos de forma tal que se pueda entender cuáles son sus expectativas y motivos, qué información requieren, cuál es su opinión y si son favorables o no para el proyecto, entre otros aspectos. Adicionalmente, Manktelow propone que además de un análisis debe hacerse la planificación de las comunicaciones con los Stakeholders.

Por otro lado, Englund, Graham y Dinsmore (2003) recomiendan que se deben establecer estrategias de manejo de los Stakeholders, en función de las prioridades identificadas, las cuales se basan en un adecuado manejo de las comunicaciones y en prácticas que permitan mantener e incrementar la motivación y compromiso de cada Stakeholder con el proyecto.

De lo expuesto en los párrafos anteriores se puede concluir que existe mucha información con respecto al tema de la Gerencia de los Stakeholders, que al ser analizada e integrada en un solo documento, podría formar lo que será el Plan de

Gerencia de los Stakeholders. Plan que deberá ser elaborado al inicio del proyecto, actualizado en cada etapa y que describa los diferentes pasos y procedimientos para manejar las relaciones con y entre los Stakeholders, teniendo siempre en cuenta que este plan debe estar interrelacionado con los diferentes procesos de las otras áreas del conocimiento y que por ninguna razón debe ni elaborarse ni mantenerse aislado.

Un Plan de Gerencia de los Stakeholders debe comenzar por identificar a cada uno de los Stakeholders del proyecto, conocer sus expectativas y motivos, sus fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades que cada uno podría propiciar. Se debe tener un conocimiento profundo de cada participante del proyecto. De acuerdo a James E. Post (2002) los posibles Stakeholders de un proyecto son: el equipo del proyecto, los clientes, los sindicatos, los elementos de la cadena de suministro, las alianzas estratégicas con los socios, los contratistas, las instituciones financieras, las agencias gubernamentales, los expertos externos y las comunidades. Sin embargo, tratar de enumerar o tipificar de una forma general a cada uno de los Stakeholders, es altamente retardador ya que ello dependerá de la naturaleza, temporalidad y tipo de proyecto. La intención es hacer el análisis detallado de todas aquellas personas, entes, organizaciones e involucrados que puedan estar afectadas por el proyecto, que puedan tener alguna influencia sobre él o que tengan algún interés en su completación exitosa.

Luego de identificar a los Stakeholders, se deberá clasificarlos para así poder establecer las prioridades en el manejo de las relaciones con cada uno, lo que dependerá de la naturaleza del proyecto, de la dinámica de las relaciones, del poder de decisión que tengan y de su interés en el proyecto.

Una vez que se hayan analizado los Stakeholders y que se conozca las potenciales oportunidades y amenazas, que cada uno representa, así como sus debilidades y fortalezas, se deberán diseñar las estrategias para la Gerencia de los Stakeholders, que estarán basadas principalmente en el establecimiento de un plan de comunicaciones, mediante el cual se definirá el tipo de comunicaciones que se va a mantener con cada Stakeholder, la periodicidad, que se debe o no informar, el detalle y la identificación del nivel de participación y compromiso que cada Stakeholder debe tener en las diferentes etapas del proyecto, teniendo siempre en consideración el nivel de prioridades que ocupa cada uno.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente con respecto a la importancia del manejo de los Stakeholders para asegurar el éxito de un proyecto y considerando que en estos momentos el Proyecto de Infraestructura para la Explotación de Crudo Costa Afuera se encuentra en los inicios de la etapa de Ejecución y que éste cuenta con

características especiales en cuanto a la cantidad y diversidad de Stakeholders, además de ciertas condiciones particulares de permisología y regulaciones, se plantea como objetivo general de este trabajo la elaboración de un Plan de Gerencia de los Stakeholders, que le permitirá al gerente y al equipo del proyecto, conocer cuáles son los Stakeholders, sus expectativas, intereses y posible impacto sobre la ejecución del proyecto, así como determinar las oportunidades y amenazas que cada uno representa y contar con las estrategias y lineamientos adecuados para el manejo de las relaciones entre los diferentes involucrados, las cuales han sido diseñadas en función de las condiciones de cada uno, garantizando de alguna manera, o por lo menos aumentando las probabilidades, de que la completación de esta etapa del proyecto sea con los mejores resultados posibles.

El proyecto en cuestión consiste en el diseño, procura, instalación y puesta en marcha de la infraestructura requerida para la explotación de petróleo costa afuera. Por características propias del proyecto, el equipo de trabajo se encuentra situado en diferentes áreas geográficas, se involucran numerosas entidades ambientales y gubernamentales, comunidades, contratistas y demás grupos, lo que definitivamente justifica la elaboración de un plan de manejo de los Stakeholders. Sin embargo, debe tenerse presente que la metodología aquí propuesta para la elaboración del Plan de Gerencia de los Stakeholders del proyecto seleccionado, puede fácilmente ser utilizada para la elaboración de cualquier otro plan de gerencia de los Stakeholders, siempre y cuando se hagan las adaptaciones necesarias al caso en particular.

En resumen, al finalizar la lectura de este trabajo, el lector deberá ser capaz de responder a la pregunta:

¿Cuáles deben ser los elementos que debe contemplar un plan de Gerencia de los Stakeholders que permita propiciar y mantener relaciones armoniosas entre ellos, de forma tal que fomente su apoyo, participación y compromiso?

Objetivos Generales y Específicos

Para dar respuesta a la pregunta formulada, será necesario cumplir el siguiente objetivo general:

- Elaborar el plan de gerencia de los Stakeholders, que abarque desde la identificación de los Stakeholders hasta el diseño de las estrategias de manejo de las relaciones entre ellos, fundamentado en la información relacionada con un Proyecto de Infraestructura para la Explotación de Petróleo Costa Afuera.

Los objetivos específicos que se deben alcanzar para poder cumplir con el objetivo general son los siguientes:

- Identificar cada un de los Stakeholders del proyecto en estudio.
- Conocer los intereses de cada Stakeholders y su impacto en la ejecución del proyecto.
- Asignar prioridades y clasificar a cada Stakeholder en función a los intereses identificados y al impacto que éstos puedan ejercer en el proyecto.
- Diseñar las estrategias de manejo de los Stakeholders identificados, en función de las prioridades asignadas.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Introducción

Para poder responder la pregunta planteada y así poder alcanzar los objetivos generales y específicos del presente trabajo, fue necesario tener ciertos conocimientos de diferentes aspectos relacionados con la gerencia de proyecto y los Stakeholders. Es por esa razón que durante el desarrollo de este Marco Teórico se tratarán inicialmente los aspectos principales de Gerencia de Proyectos y Gerencia de los Stakeholders. Posteriormente se plantearán y explicarán los elementos que se deben considerar para la elaboración de un Plan de Gerencia de los Stakeholders, los cuales se inician con el análisis de cada uno de los Stakeholders del proyecto y finaliza con las estrategias propuestas a seguir para el manejo de las relaciones entre ellos, en función de sus intereses y el impacto que puedan ejercer sobre el proyecto.

2.2 Gerencia de Proyectos y la Gerencia de los Stakeholders

La revisión bibliográfica señaló que la gerencia de proyectos ha pasado por una revolución en las dos últimas décadas. Por un tiempo, los proyectos eran administrados por un gerente que únicamente tuviera experiencia técnica previa en aquel determinado asunto. Sin embargo, los índices de fallas en proyectos llevaron a cambios progresivos en la forma de dirigirlos. Es por ello que surge la moderna gerencia de proyectos que se preocupa por métodos y técnicas que sean aplicables a proyectos de diferentes portes y complejidad, aunque con un enfoque fuertemente gerencial y no meramente técnico. La planificación, ejecución y control de los proyectos de forma consistente y lógica pasaron a ser vistos como la manera de aumentar el índice de éxito de los proyectos. (Kerzner, 2003).

De la misma forma como la gerencia de proyectos comenzó a ser reconocida como una habilidad específica, se comenzó a reconocer que entre de las fortalezas que debía tener un gerente de proyecto, debía estar el manejo de las relaciones con los diferentes involucrados o Stakeholders del proyecto. La gerencia de los Stakeholders es el proceso mediante el cual se analiza a cada uno de los involucrados con el proyecto y se establecen las estrategias para lograr su apoyo, compromiso y aprobación durante la ejecución del proyecto. El análisis de los Stakeholders es el primer paso de este proceso, donde se identifican, conocen, entienden, clasifican y se les asignan prioridades. El siguiente paso consiste en desarrollar las estrategias para la gerencia de los Stakeholders, que se va poner en práctica durante la ejecución del

proyecto, mediante la cual el gerente logrará obtener el compromiso y soporte de cada uno, o le permitirá estar preparado en caso de que se identifique alguna amenaza.

2.3 Plan de la Gerencia de los Stakeholders

Una de las herramientas con las que cuenta un gerente de proyectos para identificar sus objetivos y establecer las políticas, procedimientos y programas para alcanzarlos es la planificación (Kerzner, 2004). Por ello, pensando en que uno de los objetivos de un gerente de proyecto es contar con el apoyo y compromiso de los Stakeholders durante la ejecución del proyecto, se debe planificar desde el inicio del proyecto cómo va a manejar las relaciones con y entre ellos.

Lauri Elliot (2001) insiste en que el conocer las necesidades, expectativas y características de los Stakeholders, es crucial para el éxito de cualquier proyecto, así como asegura que el nivel de esfuerzo que haga el gerente de proyecto para familiarizarse con cada Stakeholder y, anticipar cualquier problema desde el inicio del proyecto, es proporcional a sus probabilidades de éxito. De igual forma, el Instituto de Gerencia de Proyectos (sus siglas en inglés, PMI) mediante su Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (2004) sugiere que el equipo de gerencia de proyectos debe identificar a los Stakeholders, determinar sus necesidades y expectativas y, manejar e influenciar esas expectativas para garantizar el éxito del proyecto.

2.3.1 Análisis de los Stakeholders

El análisis de los Stakeholders es una herramienta que permite comprender la manera en la que los diferentes involucrados pueden influenciar las decisiones y acciones a implementar durante el desarrollo del proyecto. Los diferentes autores consultados, coinciden en que un análisis de los Stakeholders de un proyecto debe consistir en:

- Identificar y definir las características de los Stakeholders.
- Conocer a los Stakeholders (expectativas, motivos, intereses, impacto, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades).
- Clasificar a los Stakeholders y asignar prioridades.

2.3.1.1 Identificar a los Stakeholders

El primer paso que se debe llevar a cabo para el análisis de los Stakeholders, es identificar y listar a todos los posibles involucrados en el proyecto. Usualmente esta actividad se realiza por medio de tormentas de ideas entre los integrantes del grupo de planificación del proyecto, mediante la cual se trata de visualizar a los individuos,

grupos, localidades, departamentos organizacionales que pueden estar involucrados en el proyecto (Manktelow). Se debe hacer un esfuerzo en tratar de dividir cada uno de los grupos identificados en unidades más pequeñas, para asegurarse de que no se ha obviado a ningún elemento que pueda tener algún impacto o interés en la ejecución del proyecto. Para ello puede ser de gran utilidad responder a las siguientes preguntas (Harding, 2002):

- *¿De quiénes se necesita permiso, aprobaciones o soporte financiero para lograr las metas del proyecto, quiénes estarán afectados directamente por el proyecto?*

Identificar a los Stakeholders principales.

- *¿Quién está indirectamente afectado?*

Identificar a los Stakeholders secundarios.

- *¿Quién no está involucrado o afectado por la ejecución del proyecto, pero puede influir en las opiniones y acciones de los Stakeholders identificados, ya sea a favor o en contra?*

Identificar a los Stakeholders terciarios.

- *¿Se pueden dividir estos grupos en grupos más pequeños, cuáles son esos grupos más pequeños?*

Asegurar que no se ha obviado ningún Stakeholder del proyecto.

- *¿Quién representa a cada uno de estos grupos y cómo pueden ser seleccionados?*

Identificar personas contacto con quien se lidiará en el resto de las fases de la planificación y ejecución del proyecto.

2.3.1.2 Conocer a los Stakeholders

El segundo paso se enfoca en la recolección de información relacionada con cada uno de los Stakeholders identificados, esto va a permitir conocerlos a fondo, entender sus expectativas y requerimientos, de forma tal que posteriormente se puedan clasificar y establecer un orden de prioridades en función a sus características. La mejor manera de llevar a cabo este segundo paso es tratando de responder a cada una de las siguientes preguntas (Allen y Kilvington, 2001; Harding, 2002; Manktelow, s.f.):

- *¿Cuáles son las expectativas, intereses y motivos de los Stakeholders en relación con la ejecución del proyecto?*

Identificar, a un alto nivel, las expectativas, intereses y motivos de cada Stakeholder.

- *¿Cómo se benefician o afectan los Stakeholders con la ejecución del proyecto, qué otros intereses tienen los Stakeholders que puedan entrar en conflicto con el proyecto, cuáles son las debilidades y fortalezas de cada Stakeholder, cuáles son las amenazas*

y oportunidades que puedan representar cada uno con respecto a la ejecución del proyecto?

Determinar las acciones que puedan tomar cada uno de los Stakeholders y su impacto en el éxito del proyecto, y permite identificar información valiosa que puede ser utilizada en la planificación del análisis de riesgo del proyecto.

- *¿Cuáles son los recursos que los Stakeholders están dispuestos (o negados) a comprometer para el proyecto?*

Conocer los recursos y el nivel de compromiso con que se pueda contar para la ejecución del proyecto.

- *¿Cuáles son los roles y responsabilidades de cada Stakeholder?*

Determinar el rol y las responsabilidades que debe cumplir cada uno.

- *¿Cuál es la actitud de algún Stakeholder con respecto a otro de la lista?*

Conocer las relaciones entre los Stakeholders.

- *¿Cuáles son las prioridades principales de cada Stakeholder con respecto al proyecto?*

Determinar nivel de compromiso.

- *¿Cuánta influencia puede tener cada Stakeholder, directa o indirectamente, en la toma de decisiones y en ejecución del proyecto, quién o qué influye generalmente en sus decisiones, algunos de estos influyentes pueden convertirse en Stakeholders del proyecto?*

Determinar nivel de influencia.

Existen diferentes métodos para obtener la información requerida para el conocimiento de los Stakeholders. En la Tabla 1 se muestra una lista de los posibles métodos que se deben seguir para la obtención de dicha información.

Tabla 1. Métodos de Obtención de Información

Método	Descripción
Consultas	Esto debe representar discusiones detalladas, pero informales, con individuos y grupos pequeños. Esta es la mejor manera de obtener información de las comunidades y participantes sociales.
Entrevistas Semiestructuradas	Esto es un poco más formal que las consultas. Durante las entrevistas, el entrevistador se va a asegurar que se hayan cubierto los aspectos más importantes. Dentro de este contexto, todavía informal, se podrán compartir opiniones y puntos de vista que no se obtienen por medio de cuestionarios.
Cuestionarios	Los cuestionarios son adecuados para la obtención de datos cuantitativos formales, y usualmente permite cubrir diferentes grupos bajo las mismas premisas. Son más eficientes, en términos de tiempo, para obtener grandes cantidades de información.
Información de fuentes secundarias o indirectas	Cuando no es posible conseguir información sobre los métodos descritos anteriormente, se requiere utilizar otras fuentes de información, entrevistas con investigadores, etc.

(Fuente: Harding, Mike, 2002)

2.3.1.3 Asignar Prioridades y Clasificar a los Stakeholders

Primero se obtiene una lista larga de los Stakeholders del proyecto y luego, se obtiene información valiosa que va a permitir determinar cuáles de ellos apoyarán la ejecución del proyecto o, por el contrario, se resistirán; cuáles están interesados en lo que se está haciendo y cuáles no, lo que permitirá determinar los niveles de interés e impacto de cada uno de los Stakeholders.

Los intereses se refieren a la manera en que los problemas, necesidades, motivos y expectativas de un Stakeholder pueden coincidir con los objetivos del proyecto, y el impacto se refiere a cuánta influencia puede tener un Stakeholder sobre la ejecución del proyecto. Si los Stakeholders “Poderosos e Interesados” no están involucrados o asistidos, el proyecto será difícilmente completado exitosamente.

Manktelow, Englund, Graham y Dinsmore (2003) proponen que para realizar este ejercicio de clasificación y de asignación de prioridades, se coloquen a cada uno de los Stakeholders identificados en el cuadrante que le corresponda de la cuadrícula Poder vs. Interés mostrada en la Figura 1:

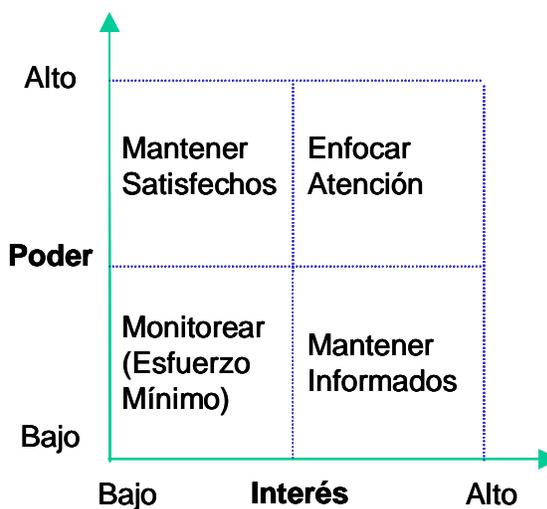


Figura No 1. Matriz del Poder versus el Interés del los Stakeholders con respecto al Proyecto

(Fuente: Manktelow, s.f.; Englund, Graham y Dinsmore, 2002)

Una vez ubicado cada uno de los Stakeholders en el lugar que le corresponda, se podrá determinar cuáles son de alta, media y baja prioridad, y tal como se explicará en la sección 2.2, esto ayudará a determinar cuál es la estrategia que se debe implementar para manejar las relaciones con cada uno, dependiendo del nivel de prioridades en el que esté ubicado:

Alto Poder – Alto Interés	→	Prioridad Alta
Alto Poder – Bajo Interés	→	Prioridad Media
Bajo Poder – Alto Interés	→	Prioridad Media
Neutrales	→	Prioridad Media
Bajo Poder –Bajo Interés	→	Prioridad Baja

2.3.2 Estrategia para la Gerencia de los Stakeholders

Una vez que se han analizado a los Stakeholders, se han establecido las prioridades en las que el gerente del proyecto debe enfocar su atención, se ha determinado el tipo de participación de cada Stakeholder y en qué etapa del proyecto debe participar, se deberá definir cómo deben ser las relaciones y acciones a ejecutar con cada uno de ellos, en función al nivel de prioridades en el que se ubicaron y el tipo de participación determinada. Englund, Graham y Dinsmore proponen que las diferentes estrategias que se deben implementar con cada grupo, dependiendo de su nivel de prioridad, son las siguientes:

Alto Poder – Alto Interés: Se debe mantener un contacto cercano con estos Stakeholders a lo largo de todo el proyecto. Los Stakeholders que forman parte de este grupo deben mantenerse informados de todo lo que ocurre con el proyecto y se debe explotar la ventaja de que se cuenta con su apoyo y que tienen un alto poder, para que ayuden a incrementar el apoyo de aquellos que tienen un bajo interés o disminuir la oposición de aquellos que están en contra de la ejecución del proyecto.

Alto Poder – Bajo Interés: Éstos son los Stakeholders que tienen bajo interés en el proyecto, pero tienen un gran poder para afectarlo; éstos son los que deben mantenerse satisfechos y ser observados cuidadosamente a lo largo de la ejecución del proyecto. Por ninguna razón deben ser descuidados u olvidados. Se debe mantener una comunicación continua e identificar las acciones que debe llevar a cabo el grupo del proyecto para complacer sus intereses. Se recomienda el uso de gerencia del cambio y de la persuasión para lograr un mayor apoyo de este grupo de Stakeholders.

Bajo Poder – Alto Interés: Los Stakeholders que tienen un gran interés en el proyecto, pero no tienen el suficiente poder para cambiarlo o defenderlo, se deben mantener informados y motivados. Es importante contar con el apoyo de este grupo, pero no es tan importante como lo es contar con el apoyo de los que tienen alto poder y alto interés.

Neutrales: Los Stakeholders neutrales pueden en algún momento impactar o no al proyecto, así como estar a favor o en contra de su ejecución. Se deben usar técnicas

de influencia para ganar su apoyo. Esto es especialmente importante para aquellos que tenga un alto potencial de impacto en el proyecto.

Bajo Poder – Bajo Interés: Aquellos Stakeholders que tienen un bajo interés y un bajo poder de influencia en el proyecto, no deben ser olvidados, pero sus comentarios y posiciones no son tan importantes en comparación a los otros grupos. Deben mantenerse informados de lo que va ocurriendo en el proyecto y el gerente de proyecto debe asegurarse que estos Stakeholders no vayan a influir en los otros, con mayor interés y apoyo, para que se opongan al proyecto.

De todo lo anterior se puede concluir que aunque todos los Stakeholders deben ser considerados y atendidos mientras se va desarrollando un proyecto, el gerente de proyecto debe concentrar su mayor esfuerzo en aquellos ubicados en los niveles de prioridad alta y media. Probablemente, dependiendo de las características del proyecto, será necesario nombrar a un individuo que se dedique exclusivamente a mantener y fortalecer las relaciones con dichos grupos y a garantizar que el producto del proyecto sea de su más entera satisfacción (JSC Project Management Guidelines, s.f.). Para ello se deberá considerar la participación de los Stakeholders en cada uno de los siguientes aspectos:

- Objetivos y Metas.
- Productos y Entregables.
- Comunicaciones

2.3.2.1 Establecer los Objetivos y Metas

La persona a la que se le designe la tarea de manejar las relaciones con los Stakeholders, deberá comenzar por involucrarlos en el establecimiento de los objetivos y metas del proyecto. Usualmente los Stakeholders no están interesados en participar en este ejercicio, sin embargo, cuando es requerido, prefieren verse comprometidos con aquellos objetivos y metas que estén relacionados con los aspectos financieros del negocio. Tal como se ha dicho en numerosas oportunidades, lograr su compromiso desde las etapas tempranas ayuda a asegurar el éxito del proyecto, y el hecho de que los Stakeholders participen en el establecimiento de las metas y objetivos, propicia a alcanzar este fin.

2.3.2.2 Acordar los Productos y Entregables

Siguiendo la misma línea del requerimiento de la definición de las metas y objetivos establecidos con la participación de los Stakeholders, es necesario definir e identificar los productos y entregables que se deben obtener al final del proyecto, requeridos para alcanzar esas metas y objetivos. Esto debe ser informado claramente a los

Stakeholders y asegurarse de que cada uno entienda y acepte la calidad y características de cada producto y entregable (Project Smart, 2000-2003).

En otras palabras, los Stakeholders deben ser participantes activos en el proceso de acuerdo y negociación del alcance de lo que se va a hacer en el proyecto. “Una mala planificación del alcance suele generar enemigos naturales al proyecto, que aparecen cuando menos se lo espera” (Palacios, 2002).

2.3.2.3 Comunicaciones

El manejo de las comunicaciones es el mayor componente del éxito de un proyecto. Dos de las razones más importantes de falla en los proyectos, tal como lo identificó el Grupo Gartner (1996), son la falta de participación de los Stakeholders y las fallas en la comunicación. En las secciones anteriores se trató el tema de la participación, en ésta se desarrollará el manejo de las comunicaciones.

Una vez que se ha iniciado el proyecto, debe garantizarse que los diferentes grupos de Stakeholders estén informados de lo que está ocurriendo en el proyecto. Sin embargo, la forma, periodicidad, contenido y metodología de distribución de las informaciones, tienen que haber sido previamente planificados y acordados, y será adaptada a cada tipo o grupo de Stakeholder (Manktelow).

Enfocándose principalmente en los Stakeholders de prioridad alta y media, y con menor intensidad en los de baja, se debe diseñar un plan para comunicarse lo más eficiente posible y con la cantidad y calidad de información adecuada, de forma tal que no se presenten malos entendidos por falta, exceso o mala calidad de la comunicación.

Para la elaboración del plan de las comunicaciones se debe pensar en lo que se requiere hacer para mantener el apoyo de Stakeholders de mayor prioridad. Se debe trabajar para lograr el compromiso de los más escépticos u opositores y, cuando se refiera llamar la atención de los grupos que no tienen el menor interés en lo que se está haciendo, se debe pensar en qué hay que hacer para obtener su interés.

Adicionalmente, se debe considerar cómo se podría afectar a los Stakeholders con lo que se está haciendo en el proyecto. Cuando sea posible, es necesario que se le informe a todos los involucrados, de cualquier dificultad que pueda surgir, y discutirlo para conseguir la manera de minimizar o manejar su impacto.

Existen varias preguntas que al responderlas se determinan las características y contenido del Plan de las Comunicaciones (Allen y Kilvington, 2001; Manktelow, s.f., Englund, Graham y Dinsmore, 2003):

- *¿Qué información del proyecto requieren, cómo desean recibir la información, cómo es la mejor manera de comunicarse con cada Stakeholder, con qué periodicidad?*

Permite establecer una estrategia de comunicaciones que el mantener o elevar los niveles de interés y compromiso. Se define el tipo de información a distribuir, los mecanismos y herramientas de distribución y la audiencia a la que va dirigida dicha información.

Según, Project Management – Guidelines, los tipos de comunicación pueden ser divididas en verbal, electrónicas y escritas:

Tabla 2. Tipos de Comunicación

Verbal	Electrónica	Escrita
Presentaciones Reuniones de Grupo Seminarios y Talleres Consultas Eventos Lanzamientos Reuniones Sociales Programas de Visitas	Correo Electrónico Internet Fax	Reportes de Progreso Cartas Publicidad Panfletos o Trípticos Reportajes en Periódicos, Revistas y otros medios Impresos

(Fuente: Project Management Guidelines, s.f.)

Capítulo III: Marco Referencial

En 1995, como parte del programa de apertura petrolera, se otorgaron derechos de exploración de un bloque ubicado en el Golfo de Paria al Socio A². Posteriormente, en 1998, se creó un consorcio para la exploración y potencial desarrollo de un campo con posibles reservas de gas y crudo en el Golfo de Paria. El consorcio fue establecido por medio de un acuerdo de participación de inversionistas que establecía una participación del 50% para el Socio A (empresa petrolera internacional privada), un 40% para el Socio C (empresa petrolera internacional privada) y un 10% para el Socio D (empresa petrolera internacional privada).

Durante la etapa exploratoria, la perforación y prueba de pozos exploratorios determinaron que dichas reservas de gas y crudo tenían un alto potencial de comercialización y que las condiciones técnico económicas estaban dadas para justificar la inversión. Fue en ese momento cuando el Estado Venezolano aprobó la ejecución del proyecto y el Socio B (empresa nacional y perteneciente al Estado), decidió formar parte del grupo de inversionistas con un 35% de participación en el proyecto, mediante un acuerdo de operación. La participación de los otros Socios se redujo proporcionalmente.

El alcance del “Proyecto” consiste en el diseño, procura, fabricación, instalación y puesta en marcha de un complejo de explotación de crudo costa afuera. El Proyecto será implementado en dos fases; la primera, actualmente en ejecución, está diseñada para obtener una producción de 70,000 barriles de petróleo diario (BPD) y consta de los siguientes elementos:

- Una Plataforma de Perforación
- Un Centro de Facilidades de Producción
- Un Tanque de Almacenamiento Flotante
- Tuberías Submarinas de Interconexión

La ejecución de la segunda fase, que pretende aumentar la producción a 235,000 barriles de petróleo diario (BPD) al final de la vida del yacimiento, dependerá de que una vez que la primera fase sea completada, las evaluaciones pertinentes arrojen resultados positivos.

El Proyecto cuenta con la organización que se muestra en la Figura No. 2:

² Por razones de políticas de confidencialidad no es posible revelar los nombres del proyecto en estudio, la compañía ni todos los Stakeholders que se analicen, es por ello que para efectos de este trabajo se manejarán nombres genéricos.

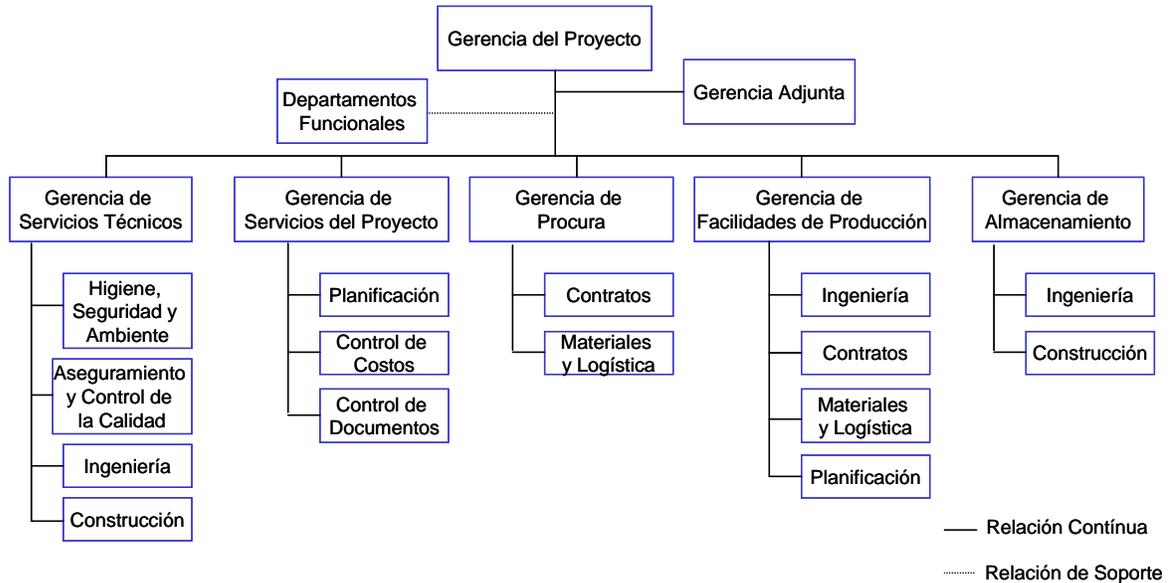


Figura No. 2: Organigrama del Proyecto

El Proyecto se caracteriza principalmente por lo siguiente:

- Gran complejidad por ser la primera vez que se lleva a cabo un proyecto de esta naturaleza en el país.
- El equipo de El Proyecto se encuentra ubicado en diferentes zonas geográficas, nacionales e internacionales.
- La zona en la que se va a llevar a cabo la instalación final es una zona altamente sensible a los aspectos ambientales, socioculturales y de protección fronteriza.
- Gran parte de los contratistas son de origen extranjero y existen actores de diferentes nacionalidades y culturas.
- Participan Stakeholders con diferentes características, expectativas, motivos, intereses y posibilidades de impacto.

Lo anterior indica que es de vital importancia la elaboración de un Plan de Gerencia de los Stakeholders del Proyecto, que permita estandarizar el manejo de las relaciones entre cada uno de los involucrados.

Capítulo IV: Marco Metodológico

4.1 Introducción a la Estrategia Metodológica

La elaboración del presente trabajo se inició con la formulación del Planteamiento del Problema a estudiar, la cual estuvo fundamentada en la investigación y obtención de una numerosa y variada información relacionada con el área de interés. Mediante este planteamiento se logró describir en forma clara y detallada lo que se desea realizar con este trabajo, así como se logró describir su justificación, utilidad e importancia. Posteriormente fue posible fundamentar la idea inicial y convertirla en objetivos generales y específicos y, para poder dar respuesta a estos objetivos, fue necesaria la definición del tipo de investigación que mejor se adapte a los resultados esperados.

Tomando como base de partida el diseño y tipo de investigación que va a ser utilizada, teniendo presente la variable de estudio, su conceptualización y operacionalización, se seleccionó la metodología a seguir para la recolección y análisis de los datos.

4.2 Diseño y Tipo de Investigación

Debido a que este trabajo está enmarcado en el contexto de un proyecto en ejecución, la metodología utilizada para alcanzar tanto el objetivo general como los específicos, se fundamentó en un diseño de investigación No Experimental, ya que de acuerdo a Hernández Sampieri, no se manipularon las variables, sólo se observaron los fenómenos tal como son. Adicionalmente, como el estudio planteado se llevó a cabo en un momento determinado, en un tiempo único, se puede decir que es de tipo Transversal.

Tal como se dijo anteriormente, para elaborar un Plan de Gerencia de los Stakeholders, se requirió conocer las características de las personas, grupos, sociedades, comunidades y demás entidades para luego realizar el análisis y formular las estrategias adecuadas para el manejo de los Stakeholders de El Proyecto. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) “Los estudios descriptivos permiten medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a los que se refieren”, y fue exactamente ése el fin de este trabajo: recolectar información que permitiera analizar a cada uno de los Stakeholders del proyecto, para luego poder diseñar la estrategia de manejo de las relaciones entre ellos. Lo que permite concluir que además de ser un estudio del tipo No Experimental y Transversal,

el estudio necesario para llevar a cabo este trabajo fue del tipo Descriptivo, Estudio de un Caso de forma Cualitativa, no Probabilístico.

4.3 Variables

Para la elaboración de este trabajo, fue necesario identificar la variable de estudio - Gerencia de los Stakeholders - y definir a cada una de sus dimensiones:

Stakeholders del Proyecto: Son aquellos individuos, grupos, entidades y/o organizaciones, que pueden afectar o verse afectados por el desarrollo del Proyecto (Palacios, 2000).

Interés en el proyecto: Fue parte elemental del desarrollo de este trabajo conocer la posición que cada uno de los Stakeholders tienen en cuanto a la ejecución del proyecto, cómo serán afectados, el nivel de beneficios que obtendrán en caso de que el proyecto tengan un exitoso final, de lo que dependerá que tenga una actitud positiva con el proyecto, que estén en contra de que el proyecto llegue a su completación y tratarán de obstaculizar su ejecución o simplemente serán indiferente ante la finalización del proyecto y su posición será neutral. El determinar si cada Stakeholder está o no interesado en que el proyecto se lleve a cabo fue determinante para el diseño de las estrategias a implementar.

Impacto en el proyecto: Dependiendo de la naturaleza de cada Stakeholder, de cómo está involucrado con la ejecución diaria de las actividades del proyecto, la dependencia de sus aprobaciones o permisos, del suministro de recursos y de su posición ante el proyecto, podrán repercutir en su desarrollo en una mayor o menor medida, así como favorable o desfavorablemente. Es por ello que fue de gran importancia determinar en qué forma y magnitud podrá afectar cada Stakeholder el desarrollo del proyecto.

Prioridades: El haber determinado si los Stakeholders están interesados o no en la ejecución del proyecto, si representan un impacto favorable o desfavorable y en qué magnitud pueden afectar su desarrollo, permitió determinar cuáles Stakeholders deberán ser atendidos con una mayor urgencia y con estrategias más agresivas y cuáles podrán ser atendidos de una forma más relajada.

Estrategias de manejo de los Stakeholders: Dependiendo de la prioridad asignada a cada Stakeholder se diseñaron los planes de acción que deberán implementarse para coordinar las relaciones con los diferentes Stakeholders, de forma tal que se cuente con su apoyo y colaboración durante la ejecución del proyecto.

De lo anterior se extrae que la variable de estudio, Gerencia de los Stakeholders, es operacionalizada de la siguiente manera:

Tabla No. 3 Operacionalización de la Variable de Estudio

Variable	Dimensiones	
Gerencia de los Stakeholders	Stakeholders	
	Interés	- Alto - Medio - Bajo - Nulo
	Impacto	- Alto - Medio - Bajo - Nulo
	Prioridad	- Alta - Media - Baja - Nula
	Estrategia	

4.4 Recolección, Procesamiento y Análisis de los Datos

Tal como se ha mencionado anteriormente, el objetivo de este trabajo fue la elaboración del Plan de Gerencia de los Stakeholders del proyecto de infraestructura para explotación de petróleo costa afuera. Para ello fue necesario realizar el análisis de los Stakeholders que permitió identificar, conocer y clasificarlos según el nivel de prioridades que representan en función al impacto e interés que tengan en el proyecto.

Una vez establecidas las prioridades se diseñaron las estrategias para el manejo de los Stakeholders durante la ejecución del proyecto, las cuales fueron elaboradas especialmente para cada nivel de prioridad, es decir, dependiendo del nivel de prioridad al que pertenece cada Stakeholder, deberá aplicarse una estrategia determinada.

4.4.1 Recolección de Información

En cada una de las etapas que se cumplieron para la elaboración del Plan de Gerencia de los Stakeholders se obtuvo información de diferentes fuentes y con diferentes métodos. A continuación se describe la metodología utilizada para la recolección de datos en cada una de las fases.

4.4.1.1 Identificación de los Stakeholders y Reuniones de Grupo

Para la primera fase de identificación de los posibles Stakeholders, se realizaron reuniones con los diferentes integrantes del equipo de trabajo del Proyecto; esto es: ingeniería, procura y logística, permisología, salud, legal, asuntos públicos, recursos humanos, seguridad y ambiente, entre otros. Dichas reuniones consistieron en sesiones de tormenta de ideas con los diferentes grupos para tratar de identificar cada uno de los organismos, entes y organizaciones que puedan tener alguna relación con el proyecto.

Para asegurar que se llevara un buen control de cada una de las sesiones y que todas iniciaran de un punto de partida común, se hizo uso de la Guía para la Identificación de los Stakeholders de El Proyecto, presentada en el **Anexo A** de este trabajo.

4.4.1.2 Conocer el nivel de Interés e Impacto de los Stakeholders

Una vez que se identificaron a los Stakeholders, fue necesario obtener la mayor cantidad de información en cuanto a cuál es su posición ante la ejecución del proyecto, cuáles son los niveles de poder e impacto que tienen sobre su ejecución, sus debilidades, fortalezas y las amenazas y oportunidades que puedan representar.

La recolección de datos de esta fase, además de basarse en observaciones de las dinámicas presentadas y de las relaciones entre los Stakeholders ya existentes, estuvo fundamentada principalmente en la realización de cuestionarios, ya que las consultas informales o las entrevistas semiestructuradas se prestan usualmente a que las respuestas y disertaciones sea muy generales, específicos y/o variados dependiendo de la fuente de la que se obtuvieron. Es por esa razón que para poder obtener la información necesaria para determinar el nivel de interés e impacto de cada uno de los Stakeholders identificados, se optó por el diseño de cuestionarios fundamentados en preguntas cerradas. Adicionalmente, tal como se observará más adelante, para determinar la prioridad que cada Stakeholder representa, fue necesario obtener valores numéricos que indicaron en que manera los Stakeholders están interesados e impactan la ejecución del Proyecto.

La situación ideal es que dichos cuestionarios sean respondidos por cada uno de los Stakeholders identificados, sin embargo, ya que el Proyecto se encuentra actualmente en plena etapa de ejecución y existen ciertas restricciones en el contacto directo con la mayoría de los Stakeholders, en el desarrollo de este trabajo, no fue posible llevar a cabo las entrevistas y consultas directamente con ellos, sino con los diferentes representantes del equipo del Proyecto que están familiarizadas con cada

uno de los Stakeholders, lo que permitió obtener información bastante cercana a la realidad.

Al revisar la bibliografía se obtuvo que el método que mejor se adapta a la recolección de los datos con las características que se han mencionado en los párrafos anteriores, es el método Likert. Dicho método “consiste en un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones o juicios, ante los cuales se busca la reacción de los sujetos”, cada afirmación debe tener cinco opciones de respuestas cerradas a las que se le asigna un valor numérico, al sumar los valores obtenidos para cada ítem se obtiene un valor total que permite establecer la posición final del encuestado frente al tema de investigación, de acuerdo a ciertos criterios preestablecidos³.

Sin embargo, con el tiempo ha habido ciertas adaptaciones de dicho método que han permitido utilizar en vez de afirmaciones, preguntas y en vez de cinco opciones de respuestas, dependiendo de la naturaleza de la investigación se plantean cuatro, tres o dos opciones.

En caso de que la opción preferida sea la de elaborar preguntas, tal como es el caso de este trabajo, Sampieri, Fernández y Baptista proponen que dichas preguntas deben contar con las siguientes características:

- Ser Claras y Comprensibles.
- Sus respuestas se adaptan a las opciones planteadas.
- No deben incomodar al entrevistado.
- El grupo de preguntas debe referirse a un solo aspecto.
- No deben inducir a las respuestas.
- No deben apoyarse en evidencias comprobadas.
- En preguntas cerradas, el orden en el que se colocan las opciones afectan la respuesta.
- Las primeras preguntas deben ser neutrales o fáciles.
- El lenguaje utilizado debe ser apropiado a las características del entrevistado.

4.4.1.2.1 Recolección de Datos para Determinar Niveles de Interés

Tomando en consideración que, tal como se describe más adelante, para la determinación de los niveles de prioridades que representa cada Stakeholder fue necesario obtener valores numéricos de los niveles de sus interés en el proyecto y tomando en cuenta lo mencionado anteriormente en cuanto a las características de los cuestionarios, entrevistas, método Likert y características que deben tener las preguntas y considerando, para poder contar con la información requerida del nivel de

³ Para profundizar en esta técnica se recomienda consultar a Hernández, Fernández y Baptista (2004)

interés que tiene cada Stakeholder en la ejecución del proyecto, se desarrollaron siete (7) preguntas y respuestas que se encuentran en el **Anexo B** de este trabajo.

Las opciones de respuestas planteadas y su puntuación son las siguientes:

Alto:	3 puntos
Medio:	2 puntos
Bajo:	1 punto
Nulo:	0 punto

4.4.1.2.2 Recolección de Datos para Determinar Niveles de Impacto

De igual forma que para la medición del Interés, fue necesario obtener valores numéricos del impacto que puedan ejercer los Stakeholders sobre el proyecto. Para ello se desarrollaron nueve (9) preguntas y respuestas que se encuentran en el **Anexo C**. Las opciones de respuestas planteadas y su puntuación son las siguientes:

Alto:	3 puntos
Medio:	2 puntos
Bajo:	1 punto
Nulo:	0 punto

Adicionalmente, se añadió una décima pregunta en este cuestionario, que permitió conocer a rasgos generales si el impacto de cada Stakeholder sobre la ejecución del proyecto tenderá a ser favorable o desfavorable.

4.4.1.2.3 Recolección de Datos para Determinar Niveles de Prioridades

Para la determinación de las prioridades, sólo se requirió procesar la información, tal como se describe más adelante, de lo obtenido en las dos secciones anteriores.

4.4.1.3 Recolección de Datos para Diseñar las Estrategias de Manejo de los Stakeholders

Una vez que se analizaron y conocido a detalle los Stakeholders del proyecto en función de los cuestionarios realizadas, se diseñaron y elaboraron las acciones que se deben implementar para coordinar las relaciones entre los Stakeholders. Para un buen diseño de las estrategias de manejo de los Stakeholders además de conformarse con lo obtenido en los cuestionarios mencionados, también fue necesario conocer la forma y frecuencia en la que cada Stakeholder debe ser informado y contactado, así como el tipo de información que se debe compartir con cada uno. Para ello se diseñaron y aplicaron el grupo de preguntas y respuestas que se encuentran en el **Anexo D**.

Además se utilizó información recolectada mediante la lectura de bibliografía y documentos que traten la materia, así como mediante la revisión de mejores prácticas

y experiencias aprendidas de proyectos anteriores, de forma tal de obtener los lineamientos que mejor se adaptaron a cada una de las situaciones.

4.4.2 Análisis y Procesamiento de Datos

Los datos que se recolectaron en cada una de las etapas mencionadas fueron el insumo fundamental para el análisis de los Stakeholders y el diseño de las estrategias de manejo de los Stakeholders que se adaptaron a cada caso.

4.4.2.1 Identificar a los Stakeholders

La información obtenida de la Identificación de los Stakeholders es presentada de una manera tal que permita que cada uno pueda ser visualizado y agrupado en función de sus características particulares, para ello se propone el siguiente arreglo:

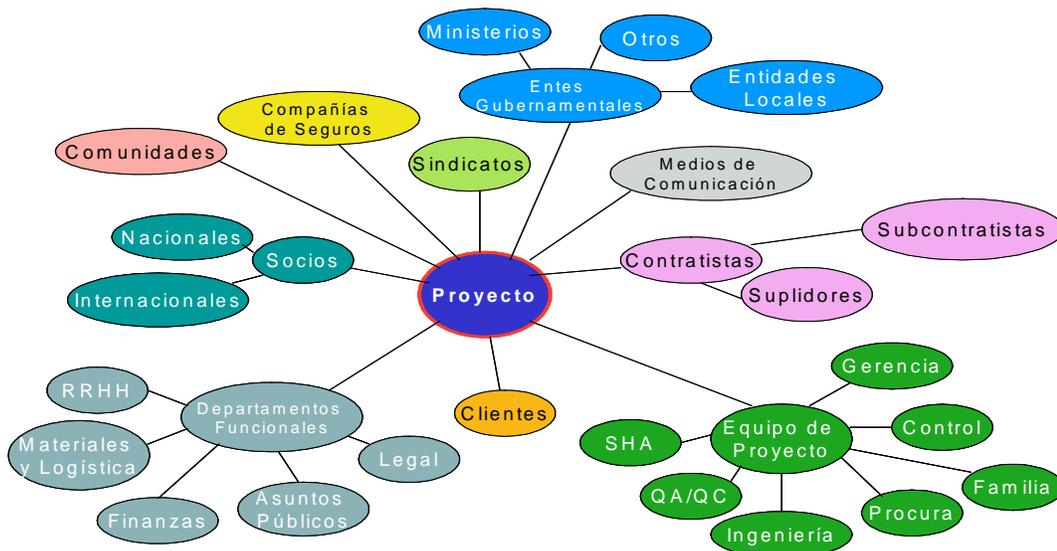


Figura No. 3 Identificación de los Stakeholders

(Fuente: Smith, Larry W., s.f.)

4.4.2.2 Conocer a los Stakeholders

Los datos obtenidos en la fase de conocer a los Stakeholders permitieron determinar los parámetros, aspectos y características que fueron necesarios para poder cuantificar los niveles de interés e impacto que cada uno de los Stakeholders identificados puedan tener sobre el desarrollo del proyecto.

Existen distintos métodos que permiten determinar el nivel de interés, impacto y prioridades que representa cada Stakeholder, sin embargo por lo general, dichos métodos son diseñados en función de premisas básicamente cualitativas y subjetivas. Es por esta razón que dentro del desarrollo de este trabajo se prefirió usar metodologías que permitan establecer de una forma más objetiva y con valores numéricos dichos niveles de interés, impacto y prioridades.

Posteriormente, dependiendo del valor obtenido para la prioridad que representa, se procedió a ubicar a cada Stakeholder en el lugar que le corresponde en el “Mapa de Prioridades”.

4.4.2.2.1 Determinar Nivel de Interés

Para la determinación los valores de los niveles de interés de cada Stakeholder de El Proyecto, se procedió a sumar el valor de cada una de las respuestas obtenidas para cada una de las preguntas presentada en el **Anexo B** (ver Recolección de Datos para Determinar Niveles de Interés para puntuación de cada respuesta).

El nivel de interés para cada Stakeholder depende del rango en el que se ubique la suma total de la puntuación de cada respuesta en la siguiente escala:

15– 21 puntos		Alto
8 – 14 puntos		Medio
1 – 7 puntos		Bajo
0 punto		Nulo

4.4.2.2.2 Determinar Nivel de Impacto

Para la determinación los valores de los niveles de impacto que cada Stakeholder ejercerá sobre el Proyecto, se procedió a sumar el valor de cada una de las respuestas obtenidas para las primeras ocho (8) preguntas presentadas en el **Anexo C** (ver Recolección de Datos para Determinar Niveles de Impacto para puntuación de cada respuesta).

El nivel de impacto para cada Stakeholder depende del rango en el que se ubique la suma total de la puntuación de cada respuesta en la siguiente escala:

19 – 28 puntos		Alto
10 – 18 puntos		Medio
1 – 9 puntos		Bajo
0 puntos		Nulo

4.4.2.2.3 Determinar Nivel de Prioridad

Para determinar el nivel de prioridad de cada Stakeholder se sumó el valor del nivel de interés y del nivel de impacto obtenidos para cada Stakeholder y el resultado se ubicó dentro de alguno de los rangos siguientes, lo que permitió determinar el nivel de prioridad que representa:

33 - 49 puntos		Alta
17 - 32 puntos		Media



Con el nivel de prioridades calculado para cada Stakeholder se procedió a ubicar a cada uno en el Mapa de Prioridades, en el anillo que le corresponda y del lado adecuado dependiendo de si la respuesta obtenida en la pregunta No. 10 del **Anexo C** el efecto general que causa cada Stakeholder es favorable o desfavorable. Nótese que los anillos más cercanos al Proyecto son los que representan mayor prioridad:

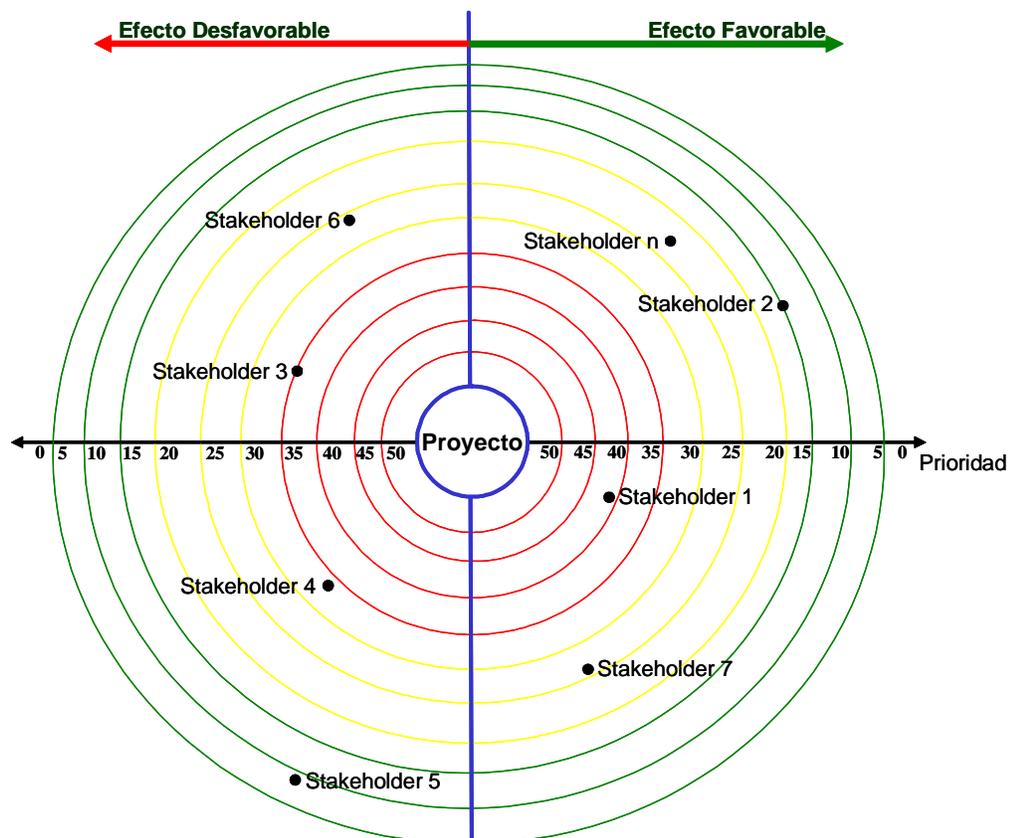


Figura No. 4. Mapa de Prioridades

4.4.2.3 Diseñar Estrategia de Manejo de los Stakeholders

El Mapa de Prioridades permitió identificar fácilmente cómo deben designarse las estrategias de manejo de los Stakeholders en función de las prioridades que éstos representan. Para los Stakeholders ubicados entre los anillos rojos que representan prioridades altas, se diseñaron estrategias que permitan mantener un contacto cercano a lo largo de toda la etapa de ejecución. Los Stakeholders que se encuentran en la

zona amarilla, de prioridad media, deben mantenerse satisfechos, informados y observación continua. Finalmente los que se encuentran en el área verde, son aquellos Stakeholders que tienen bajos niveles de interés en el proyecto y su poder de impacto es mínimo, por lo que será suficiente con estrategias que se enfoques en mantenerlos informados, verificando siempre que el bajo interés que tengan en el proyecto no los lleve a influir negativamente en otros Stakeholders con mayor interés y apoyo.

Las estrategias diseñadas también dependieron de si los aportes son favorables o desfavorables, ya que no es lo mismo tratar de tener buenas relaciones con un Stakeholder que esté muy interesado en el Proyecto y que pueda representar una oportunidad para el Proyecto, que tratar de ganar el apoyo de un Stakeholder con cierto interés en el proyecto, pero que pueda impactarlo negativamente. El grupo de estrategias diseñadas se adaptaron a cada tipo de Stakeholder y a la naturaleza del Proyecto.

4.4.2.4 Ejemplo

Para ilustrar la metodología del Mapa de Prioridades, se presenta el siguiente ejemplo:

Supóngase que se han identificado 5 Stakeholders que de acuerdo a la información recopilada con las preguntas del **Anexo B** y mediante a la metodología explicada, se determina que sus niveles de interés en el proyecto son los siguientes:

Stakeholder 1:	Alto	=	21
Stakeholder 2:	Bajo	=	5
Stakeholder 3:	Alto	=	18
Stakeholder 4:	Medio	=	12
Stakeholder 5:	Bajo	=	3

Y los niveles de impacto en el proyecto y su tendencia son los siguientes:

Stakeholder 1:	Medio	=	15	Favorable
Stakeholder 2:	Bajo	=	5	Favorable
Stakeholder 3:	Medio	=	12	Desfavorable
Stakeholder 4:	Medio	=	16	Desfavorable
Stakeholder 5:	Bajo	=	1	Desfavorable

Se suman los valores obtenidos para los niveles de interés e impacto para cada uno de los Stakeholders y se determina su nivel de prioridad de acuerdo a la escala que le corresponda.

Stakeholder 1:	Medio	=	36	Favorable
Stakeholder 2:	Bajo	=	10	Favorable

Stakeholder 3:	Medio =	30	Desfavorable
Stakeholder 4:	Medio =	28	Desfavorable
Stakeholder 5:	Bajo =	4	Desfavorable

Con los valores obtenidos para las prioridades se procede a ubicar a cada Stakeholder en el lugar que le corresponda en el Gráfico de Ubicación propuesto:

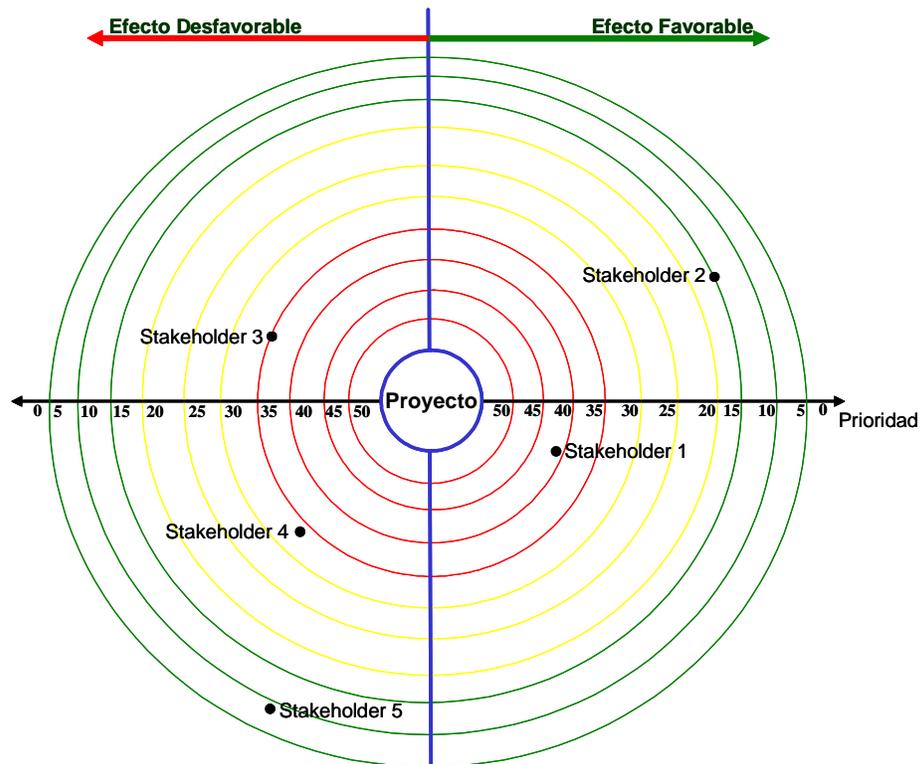


Figura No. 5. Ubicación de los Stakeholders según Prioridades – Ejemplo

Para el caso del Stakeholder 1 se deberá diseñar planes que garanticen que se va contar con su apoyo durante la ejecución del proyecto y que propicien la posibilidad de situaciones favorables. Los Stakeholder 3 y 4 están en la zona de transición entre dos niveles de prioridades y además se ha identificado que podrían producir efectos negativos en el proyecto, es por esta razón que deben recomendarse estrategias que permitan ganar un mayor compromiso de su parte y de mitigación de cualquier amenaza, mantenerlos informados y satisfechos, pueden ser estrategias adecuadas para este tipo de Stakeholder. Los planes de acción con los Stakeholders 2 y 5 son menos agresivos, con el 2 se debe tratar de ganar un mayor compromiso de su parte

ya que éste propiciaría eventos favorables, mientras que con el 5 debe tenerse cuidado de que vaya a influenciar a los otros involucrados que mantienen una mejor posición hacia el proyecto.

En resumen:

Stakeholder 1: Tiene una participación activa en las diferentes etapas del proyecto y debe participar en el control de las actividades de cierre.

Stakeholder 2: Debido a su naturaleza sólo debe ser informado y consultado durante la fase de planificación.

Stakeholder 3: Será informado y consultado, así como participará en la ejecución y control de la fase de implantación.

Stakeholder 4: Debe ser informado del inicio y al final del proyecto.

Stakeholder 5: Deberá ser consultado continuamente a lo largo de la ejecución del proyecto.

Nota: Este ha sido un análisis para el diseño de las estrategias muy sencillo y sólo se ha presentado para ilustrar el ejemplo. En el desarrollo del trabajo se profundizará mucho más en el diseño de las estrategias para el manejo de los Stakeholders identificados.

4.5 Consideraciones Éticas

La información obtenida y procesada durante la elaboración de este trabajo se ha fundamentado en cuestionarios respondidos por los participantes de el Proyecto que son conocedores de cada área, así como en las diferentes tipo de bibliografías consultadas, teniendo siempre presente que se respetaron las condiciones de confidencialidad durante la obtención, manejo y análisis de los datos recopilados.

Adicionalmente, se tuvo especial cuidado con el respeto de derechos de autor de cada concepto, opinión, análisis y otros comentarios emitidos por terceras personas, para lo que se hizo referencia al autor original de cada idea (siempre y cuando no se violen las condiciones de confidencialidad y que el autor de la idea lo permita).

Capítulo V: Análisis de Resultados

5.1 Introducción

Tal como se describió en los capítulos anteriores la preparación de un plan de gerencia de los Stakeholders, que consiste en los procesos de identificación, evaluación, asignación de prioridades y diseño de estrategias, es un elemento crítico para el exitoso desarrollo de un proyecto.

En los capítulos anteriores se presentó información que le permitirá al lector un mejor entendimiento y comprensión de lo que se plantea en este capítulo de análisis de resultados.

Para iniciar se presentan los resultados obtenidos en las sesiones de tormentas de ideas llevadas a cabo con diferentes representantes del equipo del Proyecto y con base en las preguntas propuestas en la Guía para Identificar a los Stakeholders de El Proyecto (**Anexo A**), lo que permitió identificar los Stakeholders relacionados con la ejecución del proyecto en estudio. Posteriormente se muestran los resultados obtenidos al implementar los diferentes cuestionarios enfocados a conocer en qué medida los Stakeholders identificados están interesados en el Proyecto (**Anexo B**), cuál es la magnitud del impacto que puedan ejercer, si dicho impacto es favorable o desfavorable (**Anexo C**), información que fue necesaria para poder ubicar a cada Stakeholder o grupo de Stakeholders en el lugar que le corresponde en la “Matriz de Prioridades”.

Finalmente, se presenta la información obtenida de los cuestionarios que fueron diseñados para conocer las amenazas y oportunidades que representa la participación de cada Stakeholder en la ejecución del proyecto, así como cuál debe ser su participación y durante qué proceso(s)⁴ de la fase de ejecución del Proyecto. Dicha información fue analizada y en conjunto con el aporte de la experiencia del equipo del Proyecto, las mejores prácticas, lecciones aprendidas de otros proyectos similares y el aporte de bibliografía relacionada con el tema del manejo de los Stakeholders, se diseñaron las estrategias que deben ser implementadas para garantizar que se contará con el compromiso y apoyo de cada uno de los Stakeholders identificados, durante la ejecución del proyecto.

5.2 Identificación de los Stakeholders de El Proyecto

Tal como se mencionó anteriormente, para poder identificar a los Stakeholders de El Proyecto, se llevaron a cabo diferentes sesiones de tormentas de ideas con diferentes

⁴ De ahora en adelante la palabra Procesos estará relacionada con los Procesos que se llevan a cabo en cada una de las fases de un proyecto. Según PMI: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Cierre.

grupos de integrantes del equipo del proyecto. Para garantizar que todas las sesiones estuvieran regidas por patrones comunes se utilizaron como guía las preguntas listadas en el **Anexo No. A** de este trabajo.

El resultado de dichas sesiones permitió identificar a cada uno de los Stakeholders del Proyecto y agruparlos función de su naturaleza y características tal como se muestra en la Figura No. 6:

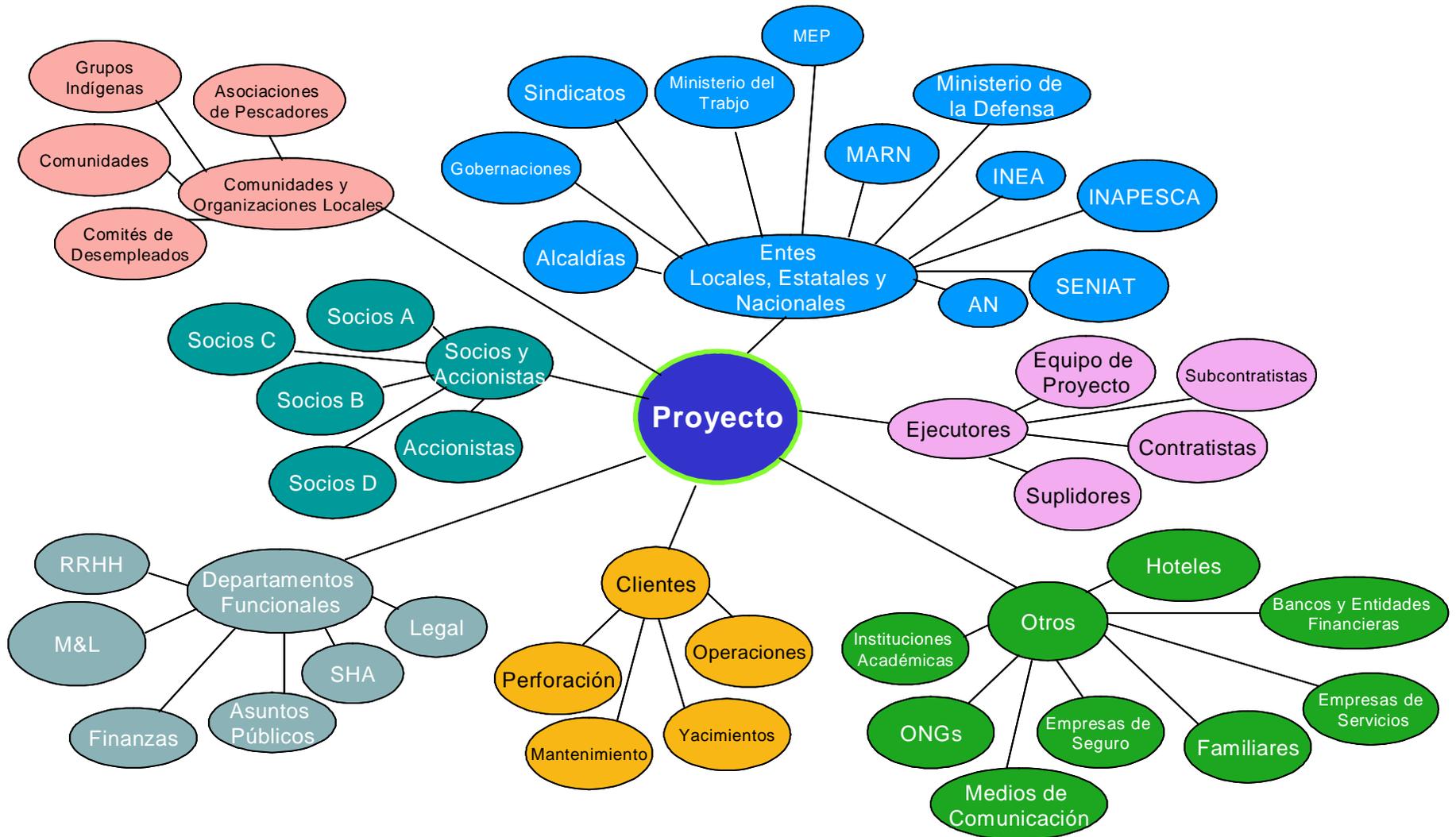


Figura No. 6. Stakeholders del Proyecto

En la Tabla No. 4 se muestra un mayor detalle de la descripción de cada uno de los Stakeholders identificados y el cargo de la persona que fue consultada posteriormente sobre la información requerida en la fase de “Conocer a los Stakeholders”, ya que de acuerdo a las actividades que cada uno desempeña, son las personas que poseen mayor información en cuanto a las características de cada Stakeholder.

Tabla No. 4. Descripción de los Stakeholders del Proyecto

No	Stakeholder	Descripción	Punto Contacto
	Socios y Accionistas	Son los que aportan los recursos financieros necesarios para la ejecución del proyecto, desde su etapa exploratoria hasta su desarrollo.	
S1	Socio A	Empresa Internacional Privada dedicada a la exploración, perforación, producción y procesamiento de petróleo y sus derivados.	Gerente Adjunto
S2	Socio B	Empresa Nacional perteneciente al Estado, dedicada a la exploración, perforación, producción y procesamiento de petróleo y sus derivados.	Gerente Adjunto
S3	Socio C	Empresa Internacional Privada dedicada a la exploración, perforación, producción y procesamiento de petróleo y sus derivados.	Gerente Adjunto
S4	Socio D	Empresa Internacional Privada dedicada a la exploración, perforación, producción y procesamiento de petróleo y sus derivados.	Gerente Adjunto
S5	Accionistas	Entidades e Individuos de todas partes del Mundo.	Gerente Adjunto
	Comunidades y Organizaciones Locales	Personas, asociaciones y agrupaciones que son afectadas por las ejecución del proyecto ya que están ubicadas a los alrededores del sitio de instalación y construcción.	
S6	Comités de Desempleados	Agrupación de personas que velan por la promoción de puestos de trabajos en las localizaciones aledañas al sitio del proyecto.	Gerente de Recursos Humanos y Laboral
S7	Comunidades	Pueblos, Caseríos y Ciudades que se encuentran cercanas al sitio del proyecto.	Coordinador de las relaciones con la Comunidad
S8	Grupos Indígenas	Agrupación de poblaciones indígenas que están ubicadas en los alrededores del sitio del proyecto.	Coordinador de las relaciones con la Comunidad
S9	Asociaciones de pescadores	Agrupación de personas que velan por la protección de las condiciones necesarias para la pesca en las zonas afectadas por el proyecto.	Coordinador de las relaciones con la Comunidad
	Ejecutores	Personas, empresa y compañías que están directamente involucradas con la ejecución diaria del proyecto.	
S10	Equipo de Proyecto	Cada uno de los participantes de Proyecto que están involucrados con el desarrollo de los procesos de iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar cada una de las fases del proyecto	Gerente del Proyecto
S11	Contratistas y Subcontratistas	Son todas aquellas empresas a las que el Equipo de Proyecto contrata para el aporte de los servicios requeridos para la ejecución del proyecto, pueden ser Empresas de Ingeniería, Agencias Navieras y Aduanales, Empresas de Transporte, Fabricantes, Empresas de Instalación y Construcción, Empresas de Mantenimiento, etc.	Administrador de Contratos
S12	Proveedores	Son todas aquellas empresas a las que el Equipo de Proyecto contrata para el aporte de los materiales y equipos requeridos para completar el Alcance del proyecto.	Administrador de Contratos
	Departamentos Funcionales	Son todos aquellos que aunque no están directamente relacionados con el proyecto, prestan su apoyo en cada una de las áreas de especialización.	
S13	Recursos Humanos y Laboral (RRHH)	Departamento que se encarga de velar por las condiciones y beneficios de las personas que trabajan en la compañía (Socio A)	Gerente de Recursos Humanos y Laboral
S14	Materiales y Logística (M&L)	Departamento que vela por los procedimientos de procura y contratación, así como da soporte a la ejecución del proyecto en el sitio de instalación.	Gerente de Materiales y Logística
S15	Finanzas	Departamento que vela por los procedimientos de facturación, pagos, contabilidad, aspectos fiscales, así como por la planificación y disposición presupuestaria.	Gerente de Finanzas
S16	Asuntos Públicos	Departamento que vela por mantener la mejor reputación de la COMPAÑIA mediante la utilización de diferentes medios que la relacionan con los distintos públicos con los que se relaciona, ya sean internos o externos.	Coordinadora de Asuntos Públicos
S17	Legal	Departamento que se encarga por velar que cualquier actividad de la COMPAÑIA se este llevando de acuerdo a las legislaciones locales, nacionales e internacionales. Debe velar por cualquier aspecto legal que pueda afectar al proyecto.	Gerente Legal
S18	Seguridad, Higiene y Ambiente (SHA)	Departamento que vela por que las condiciones de Seguridad, Higiene y Ambiente cumplan con los requerimiento locales, nacionales e internacionales.	Gerente de Seguridad, Higiene y Ambiente
	Clientes	Son los departamentos que hicieron la solicitud para la ejecución del proyecto y que posteriormente recibirán los equipos instalaciones que serán entregadas como el producto del proyecto.	
S19	Geología, Petrofísica y Yacimientos	Departamento que se encarga de estudiar los yacimientos y determinar los parámetros indispensables para la viabilidad y el dimensionamiento del proyecto	
S20	Perforación	Departamento que se encarga de la planificación, diseño y ejecución de los planes de perforación.	Superintendente de Perforación
S21	Operaciones	Departamento que vela por la operación de las instalaciones de producción y procesamiento de crudo.	Gerente de
S22	Mantenimiento	Departamento que se encarga de garantizar las condiciones óptimas de las maquinarias y equipos necesarios para la operación de las instalaciones de producción y procesamiento de crudo.	Gerente de Mantenimiento

Tabla No. 4. Descripción de los Stakeholders del Proyecto (Continuación)

No	Stakeholder	Descripción	Punto Contacto
	Entes Gubernamentales Locales, Estatales y Nacionales	Entes, Organismos e Instituciones Gubernamentales que velan por el cumplimiento de regulaciones en cada uno de los sectores del entorno Nacional, Estatal y Local.	
S23	Alcaldías	Entes gubernamentales que actúa como ente rector de las políticas municipales que permitan, en concordancia y colaboración con instancias del gobierno regional y nacional, así como con la participación de las comunidades, motorizar el desarrollo de las capacidades de los municipios.	Coordinador Ambiental
S24	Gobernaciones	Entes Gubernamentales encargados de proveer de bienestar socioeconómico regional, mediante una gestión que garantice la seguridad social y atención de los servicios públicos	Coordinador Ambiental
S25	Asamblea Nacional (AN)	Órgano del Estado que tiene como función diseñar, presentar y aprobar diferentes legislaciones que reflejen las aspiraciones de las mayorías y minorías nacionales, de ser un espacio tolerante de negociación y conciliación de intereses, de otorgar una voz legítima a las fuerzas de oposición y de corregir y mejorar las políticas del Poder	Coordinador Ambiental
S26	Sindicatos Petroleros	Organizaciones gremiales que actúan en representación de los trabajadores y en defensa de sus intereses comunes económicos y sociales	Gerente de Recursos Humanos y Laboral
S27	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN)	Rector del Estado Venezolano que se encarga de garantizar el racional aprovechamiento de los recursos naturales mediante su administración sistemática y el mejoramiento del ambiente y calidad de vida.	Coordinador Ambiental
S28	Ministerio de Energía y Petróleo (MEP)	Rector del Estado Venezolano en materia de minas, hidrocarburos y energía, que vela por la regulación, formulación y seguimiento de políticas en materia de hidrocarburos y energía en general; el desarrollo, aprovechamiento y control de los recursos naturales no renovables y de otros recursos energéticos.	Coordinador Ambiental
S29	Ministerio de la Defensa	Rector del Estado Venezolano que se encarga de garantizar la independencia y soberanía de la Nación, así como la integridad de su espacio geográfico mediante la defensa militar, la cooperación en el mantenimiento del orden interno y la participación activa en el desarrollo nacional.	Coordinador Ambiental
S30	Ministerio del Trabajo	Rector del Estado Venezolano que se encarga del diálogo social con la finalidad de promover en el marco de una economía productiva y solidaria, el empleo, el trabajo.	Gerente de Recursos Humanos y Laboral
S31	Instituto Nacional de Espacios Acuáticos e Insulares (INEA)	Órgano ejecutor de la Política acuática del Estado, garantizando el eficiente ejercicio de la administración acuática, como responsable del cumplimiento de las políticas nacionales, convenios y acuerdos internacionales en materia de navegación y régimen portuario, mediante la planificación, organización y control de las actuaciones que se realicen en el espacio acuático, a fin de coadyuvar al desarrollo armónico y sustentable del sector.	Coordinador Ambiental
S32	Instituto Nacional de la Pesca y Acuicultura (INAPESCA)	Instituto adscrito al Ministerio de Infraestructura que vela por la ordenación de los recursos pesqueros y acuícolas del país con el fin de lograr su aprovechamiento responsable y ejecutando las políticas en la materia, dictada por el Ministerio de Agricultura y Tierras, para fomentar, promover, desarrollar y coordinar las actividades del sector, en función del logro de los objetivos contenidos en los planes de desarrollo económicos y sociales de la nación	Coordinador Ambiental
S33	Servicio Nacional de Impuestos y Administración Tributaria (SENIAT)	Institución autónoma adscrita al Ministerio de Finanzas que se encarga de recaudar los tributos nacionales, a través de un sistema integral de administración tributaria.	Coordinador de Aduana
	Otros		
S34	Empresas de Servicios (suministro de servicios básicos: electricidad, agua, etc.)	Son las empresas de suministro de los servicios básicos en el área de afectación del Proyecto	Gerente de Materiales y Logística
S35	Instituciones Académicas	Son todas aquellas organizaciones que velan por la educación y capacitación.	Coordinador de las relaciones con la Comunidad
S36	Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)	Organizaciones que velan por la promoción de la educación, salud y protección ambiental en el área de afectación del proyecto.	Coordinador de las relaciones con la Comunidad
S37	Medios de Comunicación	Organizaciones encargadas de comunicar a todos los públicos los diferentes tópicos de interés tanto nacional como internacional.	Coordinador de Asuntos Públicos
S38	Hoteles	Sitios de hospedaje en el área de afectación del Proyecto.	Coordinador de las relaciones con la Comunidad
S39	Familiares	Familiares de cada uno de los integrantes del equipo del proyecto	Integrante del Proyecto
S40	Bancos, Entidades Financieras	Empresas que otorgan Garantías, Líneas de Crédito y Soporte Financiero a los Contratistas, Proveedores y Subcontratistas	Gerente de Finanzas
S41	Empresas de Seguro	Empresas que brindan productos y servicios que responden a las necesidades de protección patrimonial y personal, suministrando soluciones a los requerimientos de seguro de los clientes.	Gerente de Finanzas

5.3 Conocer a los Stakeholders del Proyecto

Por medio de la implementación de los cuestionarios que se encuentran en los **Anexos B y C** y mediante el uso de la metodología descrita en capítulos anteriores, fue posible determinar en nivel de interés que cada Stakeholders tiene en la ejecución del Proyecto, el impacto que éstos puedan tener en el desarrollo del Proyecto, conocer si dicho impacto favorece o desfavorece la completación exitosa del proyecto y asignar el nivel de prioridades que cada uno representa en función de su interés e impacto.

En la Tabla No. 5 se muestran las respuestas obtenidas mediante los cuestionarios basados en las preguntas presentadas en el **Anexo B**, así como la determinación del nivel de interés de cada Stakeholder en función de la puntuación obtenida en cada respuesta y la valoración asignada previamente.

Tabla No. 5. Resultados de Cuestionarios para Conocer el Interés de los Stakeholders del Proyecto

No.	Stakeholder	Valor de las Respuestas Encuesta del Anexo B							Sumatoria	Interés
		No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7		
S1	Socio A	3	3	2	1	2	3	3	17	Alto
S2	Socio B	3	3	2	1	2	3	3	17	Alto
S3	Socio C	1	3	2	1	2	3	3	15	Alto
S4	Socio D	1	3	2	1	2	3	3	15	Alto
S5	Accionistas	1	3	1	1	2	2	2	12	Medio
S6	Comités de Desempleados	3	3	3	3	3	3	3	21	Alto
S7	Comunidades	3	3	3	3	3	3	3	21	Alto
S8	Grupos Indígenas	3	1	3	2	3	3	3	18	Alto
S9	Asociaciones de pescadores	3	3	3	3	3	3	3	21	Alto
S10	Equipo de Proyecto	3	3	3	3	3	3	3	21	Alto
S11	Contratistas y Subcontratistas	2	3	2	2	3	3	3	18	Alto
S12	Proveedores	2	3	2	2	3	3	3	18	Alto
S13	RRHH	3	3	2	2	3	3	3	19	Alto
S14	M&L	3	3	3	3	3	3	3	21	Alto
S15	Finanzas	2	3	2	2	3	3	3	18	Alto
S16	Asuntos Públicos	3	1	2	2	3	3	3	17	Alto
S17	Legal	2	3	3	2	3	3	3	19	Alto
S18	SHA	3	1	3	3	0	3	3	16	Alto
S19	Geología, Geofísica y Yacimientos	1	3	1	1	2	3	2	13	Medio
S20	Perforación	2	3	3	2	2	3	3	18	Alto
S21	Operaciones	3	3	3	3	3	3	3	21	Alto
S22	Mantenimiento	3	3	3	3	3	3	3	21	Alto
S23	Alcaldías	3	2	3	2	2	2	2	16	Alto
S24	Gobernaciones	3	2	3	3	3	2	2	18	Alto
S25	AN	3	1	3	3	1	1	2	14	Medio
S26	Sindicatos	3	3	3	3	3	3	3	21	Alto
S27	MARN	3	2	3	3	3	3	3	20	Alto
S28	MEP	3	3	3	2	2	3	3	19	Alto
S29	Ministerio de la Defensa	3	1	3	2	1	2	3	15	Alto
S30	Ministerio del Trabajo	3	1	3	3	2	3	3	18	Alto
S31	INEA	3	1	3	2	2	3	2	16	Alto
S32	INAPESCA	3	1	3	2	2	3	2	16	Alto
S33	Seniat	0	3	0	0	3	3	3	12	Medio
S34	Empresas de Servicios	3	3	3	1	3	3	3	19	Alto
S35	Instituciones Académicas	3	1	1	3	2	2	2	14	Medio
S36	ONGs	3	1	3	3	3	3	3	19	Alto
S37	Medios de Comunicación	2	0	2	2	1	1	2	10	Medio
S38	Hoteles	3	2	1	1	3	3	3	16	Alto
S39	Familiares	0	2	2	0	2	2	2	10	Medio
S40	Bancos, Entidades Financieras	0	3	0	0	3	1	2	9	Medio
S41	Empresas de Seguro	0	3	3	0	3	3	3	15	Alto

En la Tabla No. 6 se muestran las respuestas obtenidas en los cuestionarios basados en las preguntas presentadas en el **Anexo C**, así como la determinación del nivel de impacto que puede tener cada Stakeholder en función de la puntuación obtenida en cada respuesta y la valoración asignada previamente.

Tabla No. 6. Resultados de Cuestionarios para Conocer el Impacto de los Stakeholders en la ejecución del Proyecto

No.	Stakeholder	Valor de las Respuestas Encuesta del Anexo C									Sumatoria	Impacto	Tendencia
		No. 1	No. 2	No. 3	No. 4	No. 5	No. 6	No. 7	No. 8	No. 9			
S1	Socio A	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Alto	Favorable
S2	Socio B	3	3	1	3	3	3	3	1	1	21	Alto	Desfavorable
S3	Socio C	3	3	1	3	2	2	2	1	1	18	Alto	Favorable
S4	Socio D	3	3	1	3	2	2	2	1	1	18	Alto	Favorable
S5	Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Nulo	Neutra
S6	Comités de Desempleados	0	0	1	1	1	2	0	0	2	7	Bajo	Desfavorable
S7	Comunidades	3	0	3	2	0	3	2	2	3	18	Alto	Desfavorable
S8	Grupos Indígenas	3	0	1	0	0	3	2	1	1	11	Medio	Desfavorable
S9	Asociaciones de pescadores	2	0	2	1	0	3	2	1	3	14	Medio	Desfavorable
S10	Equipo de Proyecto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	Alto	Favorable
S11	Contratistas y Subcontratistas	3	1	3	3	1	3	3	3	3	23	Alto	Favorable
S12	Proveedores	3	1	3	3	1	3	3	3	3	23	Alto	Favorable
S13	RRHH	1	1	2	2	0	0	0	2	2	10	Medio	Favorable
S14	M&L	3	3	3	3	1	3	3	1	1	21	Alto	Favorable
S15	Finanzas	3	3	3	3	0	0	0	0	0	12	Medio	Favorable
S16	Asuntos Públicos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	Bajo	Favorable
S17	Legal	3	1	3	3	0	2	0	1	1	14	Medio	Favorable
S18	SHA	3	1	0	1	3	0	1	2	3	14	Medio	Favorable
S19	Geología, Geofísica y Yacimientos	3	2	0	1	3	0	0	3	0	12	Medio	Favorable
S20	Perforación	3	2	3	3	3	1	3	3	3	24	Alto	Favorable
S21	Operaciones	3	2	1	1	2	1	2	1	1	14	Medio	Favorable
S22	Mantenimiento	3	2	1	1	2	1	2	1	1	14	Medio	Favorable
S23	Alcaldías	1	3	2	0	2	2	1	0	1	12	Medio	Desfavorable
S24	Gobernaciones	1	3	1	0	2	2	1	0	1	11	Medio	Desfavorable
S25	AN	1	3	0	0	2	2	2	0	2	12	Medio	Desfavorable
S26	Sindicatos	3	1	3	3	1	3	3	3	3	23	Alto	Desfavorable
S27	MARN	0	3	1	3	3	3	1	1	1	16	Alto	Favorable
S28	MEP	0	3	1	0	3	1	1	1	1	11	Medio	Favorable
S29	Ministerio de la Defensa	0	3	2	2	1	1	1	1	2	13	Medio	Favorable
S30	Ministerio del Trabajo	0	1	2	0	0	0	2	0	2	7	Bajo	Desfavorable
S31	INEA	0	3	3	0	3	3	0	0	1	13	Medio	Desfavorable
S32	INAPESCA	0	1	3	0	3	1	0	0	3	11	Medio	Desfavorable
S33	Seniat	3	1	1	0	0	2	2	0	0	9	Medio	Desfavorable
S34	Empresas de Servicios	0	0	3	3	0	3	3	0	0	12	Medio	Desfavorable
S35	Instituciones Académicas	0	0	0	3	0	0	0	2	0	5	Bajo	Favorable
S36	ONGs	0	0	1	3	0	0	2	0	2	8	Medio	Favorable
S37	Medios de Comunicación	0	0	0	0	2	1	1	0	1	5	Bajo	Favorable
S38	Hoteles	0	0	2	2	0	0	1	0	2	7	Bajo	Favorable
S39	Familiares	2	0	2	0	0	0	0	2	2	8	Medio	Favorable
S40	Bancos, Entidades Financieras	0	3	1	1	0	0	2	0	0	7	Bajo	Favorable
S41	Empresas de Seguro	0	0	0	3	0	0	3	0	0	6	Bajo	Favorable

5.4 Asignar Prioridades a los Stakeholders del Proyecto

Con los datos obtenidos en la sección anterior y tomando en cuenta la metodología y valoración asignada previamente, se ha diseñado la Tabla No. 7, la cual presenta de una manera resumida los resultados obtenidos en cuanto al interés e impacto, así como el resultado de la prioridad que representa cada Stakeholder.

Tabla No. 7. Niveles de Interés, Impacto, Prioridad y Tendencia de los Stakeholders del Proyecto

No.	Stakeholder	Interés		Impacto		Prioridad		Tendencia
S1	Socio A	17	Alto	27	Alto	44	Alto	Favorable
S2	Socio B	17	Alto	21	Alto	38	Alto	Desfavorable
S3	Socio C	15	Alto	18	Alto	33	Alto	Favorable
S4	Socio D	15	Alto	18	Alto	33	Alto	Favorable
S5	Accionistas	12	Medio	0	Nulo	12	Bajo	Neutra
S6	Comités de Desempleados	21	Alto	7	Bajo	28	Medio	Desfavorable
S7	Comunidades	21	Alto	18	Alto	39	Alto	Desfavorable
S8	Grupos Indígenas	18	Alto	11	Medio	29	Medio	Desfavorable
S9	Asociaciones de pescadores	21	Alto	14	Medio	35	Alto	Desfavorable
S10	Equipo de Proyecto	21	Alto	27	Alto	48	Alto	Favorable
S11	Contratistas y Subcontratistas	18	Alto	23	Alto	41	Alto	Favorable
S12	Proveedores	18	Alto	23	Alto	41	Alto	Favorable
S13	RRHH	19	Alto	10	Medio	29	Medio	Favorable
S14	M&L	21	Alto	21	Alto	42	Alto	Favorable
S15	Finanzas	18	Alto	12	Medio	30	Medio	Favorable
S16	Asuntos Públicos	17	Alto	1	Bajo	18	Medio	Favorable
S17	Legal	19	Alto	14	Medio	33	Alto	Favorable
S18	SHA	16	Alto	14	Medio	30	Medio	Favorable
S19	Geología, Geofísica y Yacimientos	13	Medio	12	Medio	25	Medio	Favorable
S20	Perforación	18	Alto	24	Alto	42	Alto	Favorable
S21	Operaciones	21	Alto	14	Medio	35	Alto	Favorable
S22	Mantenimiento	21	Alto	14	Medio	35	Alto	Favorable
S23	Alcaldías	16	Alto	12	Medio	28	Medio	Desfavorable
S24	Gobernaciones	18	Alto	11	Medio	29	Medio	Desfavorable
S25	AN	14	Medio	12	Medio	26	Medio	Desfavorable
S26	Sindicatos	21	Alto	23	Alto	44	Alto	Desfavorable
S27	MARN	20	Alto	16	Alto	36	Alto	Favorable
S28	MEP	19	Alto	11	Medio	30	Medio	Favorable
S29	Ministerio de la Defensa	15	Alto	13	Medio	28	Medio	Favorable
S30	Ministerio del Trabajo	18	Alto	7	Bajo	25	Medio	Desfavorable
S31	INEA	16	Alto	13	Medio	29	Medio	Desfavorable
S32	INAPESCA	16	Alto	11	Medio	27	Medio	Desfavorable
S33	Seniat	12	Medio	9	Medio	21	Medio	Desfavorable
S34	Empresas de Servicios	19	Alto	12	Medio	31	Medio	Desfavorable
S35	Instituciones Académicas	14	Medio	5	Bajo	19	Medio	Favorable
S36	ONGs	19	Alto	8	Medio	27	Medio	Favorable
S37	Medios de Comunicación	10	Medio	5	Bajo	15	Bajo	Favorable
S38	Hoteles	16	Alto	7	Bajo	23	Medio	Favorable
S39	Familiares	10	Medio	8	Medio	18	Medio	Favorable
S40	Bancos, Entidades Financieras	9	Medio	7	Bajo	16	Bajo	Favorable
S41	Empresas de Seguro	15	Alto	6	Bajo	21	Medio	Favorable

Una vez que se calcularon los niveles de prioridades se procedió a ubicar a cada Stakeholder en el lugar del “Mapa de Prioridades” que le corresponde, tal como se muestra en la Figura No. 7. Para efectos de mejor presentación en el mapa y considerando la cantidad de Stakeholders identificados, se utilizaron los números de identificación de cada Stakeholder (Sx) en vez de utilizar los nombres.

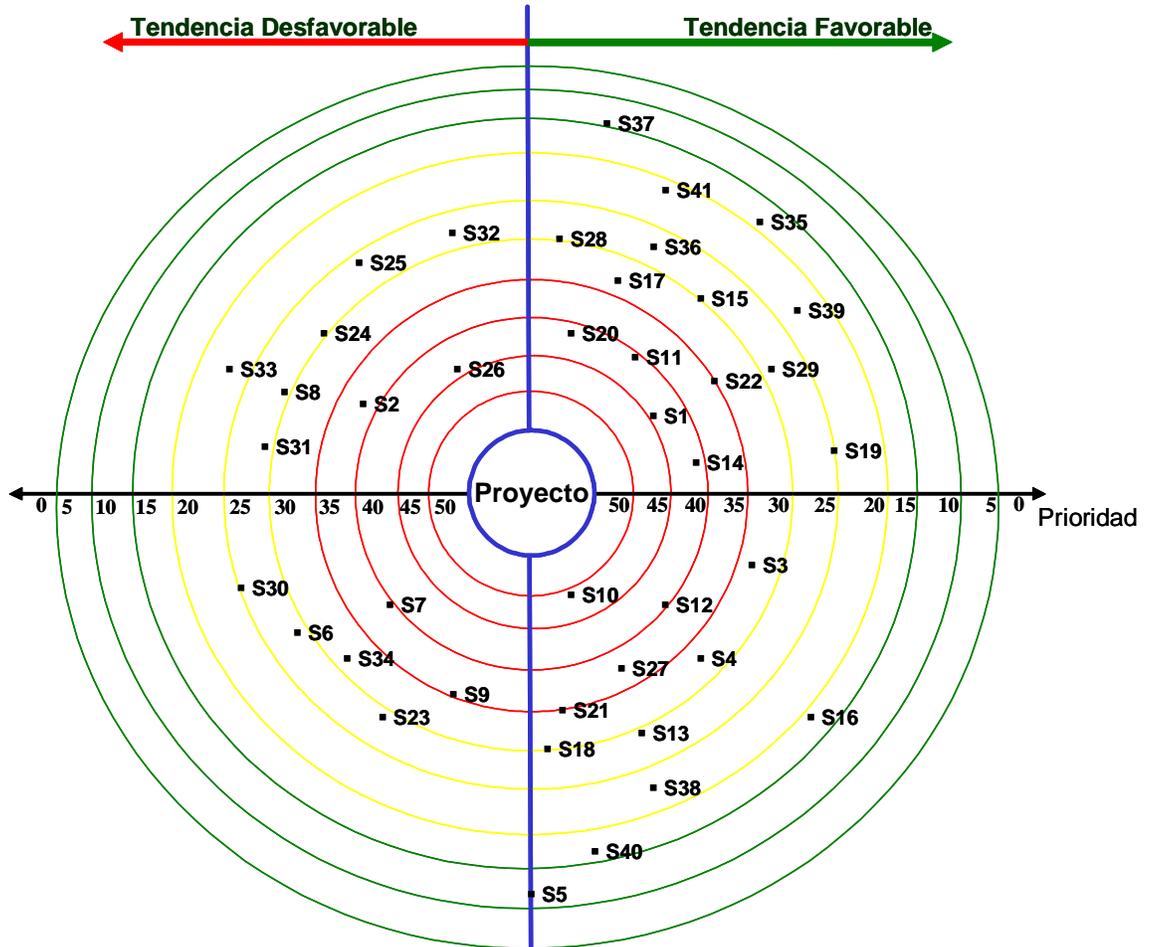


Figura No. 7 Mapa de Prioridades de los Stakeholders del Proyecto

La Tabla No. 8 muestra de una manera numérica y con mayor detalle la proporción de Stakeholders que pertenecen a los diferentes niveles de prioridades y a cada tendencia:

Tabla No. 8 Porcentaje de Stakeholders por Nivel de Prioridades y Tendencia

Prioridades	Favorable		Desfavorable		Total	
Alta	12	44%	4	29%	16	39%
Media	12	44%	10	71%	22	54%
Baja	3	11%	0	0%	3	7%
Nula	0	0%	0	0%	0	0%
Total	27	66%	14	34%	41	100%

De los resultados obtenidos se puede determinar que la mayoría de los Stakeholders del Proyecto pueden tener la tendencia a generar efectos favorables en el proyecto (66%), mientras que una minoría puede generar efectos desfavorables (34%), así como la mayoría de los Stakeholders para ambas tendencias representan prioridades de nivel medio. Sin embargo, existe un número representativo de Stakeholders de prioridad alta y con tendencia desfavorable.

En las próximas secciones se describen las estrategias que deben ser implementadas para contar con el compromiso y la participación adecuada de cada Stakeholder, en función de sus niveles de interés, impacto y prioridades.

5.5 Estrategias de Manejo de los Stakeholders del Proyecto

Con la información recolectada en las secciones anteriores, en conjunto con los datos recolectados por medio de las preguntas presentadas en el **Anexo D** (ver Tabla No 9), las lecciones aprendidas de proyectos similares y el resultado de investigación en medios bibliográficos relacionados con la materia, se logró establecer las estrategias y tácticas de comunicación y relaciones que deben implementarse durante la ejecución del Proyecto, de forma tal que se cuente con el compromiso de los Stakeholders.

Tal como se ha mencionado en varias oportunidades el Proyecto se encuentra actualmente en una de las fases de la etapa de ejecución, por lo que ya existen ciertas dinámicas establecidas de relaciones. En muchos casos, ya existen acuerdos, contratos y órdenes de compra formales entre las partes y permisos otorgados, los cuales, de alguna forma u otra establecen lineamientos que rigen el comportamiento de cada una de las partes en función del compromiso adquirido. Sin embargo, es necesario hacer seguimiento a dichas dinámicas ya establecidas, asegurarse de que se cumpla con lo acordado y prepararse para las nuevas fases por venir.

Tabla No. 9 Resultados de Cuestionarios utilizados para Conocer las Oportunidades, Amenazas y Participación Stakeholders en la Ejecución del Proyecto

No.	Stakeholder	Oportunidades	Amenazas	Participación	Procesos
S1	Socio A	Aporte de conocimiento y experticia	Sobrecostos	Ser Informado	Todos los procesos
		Ahorros	Cambios en condiciones iniciales afecten el desarrollo del proyecto	Ejecutar	
		Cambios en condiciones iniciales que beneficien el desarrollo del proyecto.		Controlar	
				Aprobar	
S2	Socio B	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Sobrecostos	Ser Informado	Todos los procesos
		Ahorros	Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Ser Consultado	
			Cambios en condiciones iniciales afecten el desarrollo del proyecto	Controlar	
				Aprobar	
S3	Socio C	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Ser Informado	Todos los procesos
		Ahorros	Cambios en condiciones iniciales afecten el desarrollo del proyecto	Ser Consultado	
				Controlar	
				Aprobar	
S4	Socio D	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Ser Informado	Todos los procesos
		Ahorros	Cambios en condiciones iniciales afecten el desarrollo del proyecto	Ser Consultado	
				Controlar	
				Aprobar	
S5	Accionistas	Ninguna	Desconfianza en compra de acciones e impactar el crecimiento de las compañías de los socios	Ser informado	Todos los procesos
S6	Comités de Desempleados	Ninguna	Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Ninguna	
S7	Comunidades	Implementación de Planes Sociales en función de la promoción del desarrollo sustentable del área de afectación de El Proyecto	Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Ser Informados	Todos los procesos
				Ejecutar	Ejecución
				Participar	En los Planes de Desarrollo Sustentable
S8	Grupos Indígenas	Implementación de Planes Sociales en función de la promoción del desarrollo sustentable del área de afectación de El Proyecto	Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Ser Informados	Todos los procesos
				Ejecutar	Ejecución
S9	Asociaciones de pescadores	Implementación de Planes Sociales en función de la promoción del desarrollo sustentable del área de afectación de El Proyecto	Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Ser Informados	Todos los procesos
				Ejecutar	Ejecución
S10	Equipo de Proyecto	Resultados y productos de alta calidad	Sobrecostos	Todos los roles	Todos los procesos
		Aporte de conocimiento y experticia	Deserción		
		Agilidad en tiempos de aprobaciones			
		Ahorros			
S11	Contratistas y Subcontratistas	Resultados y productos de alta calidad	Pobre Calidad	Ser Informado	Ejecución, Control y Cierre
		Aporte de conocimiento y experticia	Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Informar	Ejecución, Control y Cierre
			Sobrecostos	Ejecutar	Ejecución, Control y Cierre
			Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.		

Tabla No. 9 Resultados de Cuestionarios utilizados para Conocer las Oportunidades, Amenazas y Participación Stakeholders en la Ejecución del Proyecto (Continuación)

No.	Stakeholder	Oportunidades	Amenazas	Participación	Procesos
S12	Proveedores	Resultados y productos de alta calidad	Pobre Calidad	Ser Informado	Ejecución y Cierre
			Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Informar	Ejecución y Cierre
			Sobrecostos	Ejecutar	Ejecución y Cierre
			Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.		
S13	RRHH	Aporte de conocimiento y experticia	Ninguna	Ser Informado	Todos los procesos
				Ejecutar	Ejecución
S14	M&L	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Cambios en condiciones iniciales	Ser Informado	Todos los procesos
			Sobrecostos	Ser Consultado	Ejecución
				Ejecutar	Ejecución
S15	Finanzas	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Todos los procesos
		Cambios en condiciones iniciales que benefician el desarrollo del proyecto.		Ser Consultado	Planificación
				Ejecutar	Ejecución
				Aprobar	Iniciación, Ejecución y Cierre
S16	Asuntos Públicos	Conocimiento en cuanto al entorno del proyecto	Ninguna	Ser Informado	Planificación, Ejecución y Cierre
				Informar	Planificación, Ejecución y Cierre
				Ser Consultado	Planificación, Ejecución y Cierre
S17	Legal	Aporte de conocimiento y experticia	Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Ser Informado	Iniciación, Ejecución y Cierre
		Cambios en condiciones iniciales que benefician el desarrollo del proyecto.	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Informar	Planificación y Ejecución
				Ser Consultado	Iniciación, Planificación y Ejecución
				Ejecutar	Ejecución
S18	SHA	Aporte de conocimiento y experticia	Sobrecostos	Ser Informado	Todos los procesos
		Ahorros		Ser Consultado	Planificación y Ejecución
S19	Geología, Geofísica y Yacimientos	Aporte de conocimiento y experticia	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Ejecución
				Ser Consultado	Ejecución
S20	Perforación	Resultados y Productos de Alta Calidad	Sobrecostos	Ser Informado	Todos los procesos
		Aporte de conocimiento y experticia		Informar	Todos los procesos
		Ahorros		Ser Consultado	Todos los procesos
		Cambios en condiciones iniciales que benefician el desarrollo del proyecto.		Ejecutar	Todos los procesos
				Aprobar	Planificación, Ejecución y Cierre
S21	Operaciones	Aporte de conocimiento y experticia	Ninguna	Ser Informado	Todos los procesos
				Ser Consultado	Todos los procesos
				Aprobar	Planificación, Ejecución y Cierre
S22	Mantenimiento	Aporte de conocimiento y experticia	Ninguna	Ser Informado	Todos los procesos
				Ser Consultado	Todos los procesos
				Aprobar	Planificación, Ejecución y Cierre
S23	Alcaldías	Cambios en condiciones iniciales que benefician el desarrollo del proyecto.	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Ejecución y Cierre
S24	Gobernaciones	Cambios en condiciones iniciales que benefician el desarrollo del proyecto.	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Ejecución y Cierre

Tabla No. 9 Resultados de Cuestionarios utilizados para Conocer las Oportunidades, Amenazas y Participación Stakeholders en la Ejecución del Proyecto (Continuación)

No.	Stakeholder	Oportunidades	Amenazas	Participación	Procesos
S25	AN	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Ejecución y Cierre
		Cambios en condiciones iniciales que beneficien el desarrollo del proyecto.		Ser Informado	Cuando sea requerido
				Aprobar	Iniciación
S26	Sindicatos	Establecimiento de Acuerdos Colectivos	Retrasos en la Ejecución del Proyecto	Ser Informado	Todos los procesos
			Sobrecostos	Ser Consultado	Planificación, Ejecución y Cierre
			Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ejecutar	Ejecución
S27	MARN	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Iniciación, Ejecución y Cierre
				Ser Consultado	Ejecución
				Aprobar	Ejecución
S28	MEP	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Iniciación, Ejecución y Cierre
		Cambios en condiciones iniciales que beneficien el desarrollo del proyecto.		Aprobar	Ejecución
S29	Ministerio de la Defensa	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Iniciación, Ejecución y Cierre
		Cambios en condiciones iniciales que beneficien el desarrollo del proyecto.		Aprobar	Ejecución
S30	Ministerio del Trabajo	Ninguna	Ninguna	Ser Informado	Iniciación, Ejecución y Cierre
S31	INEA	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Iniciación, Ejecución y Cierre
				Aprobar	Ejecución
S32	INAPESCA	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Iniciación, Ejecución y Cierre
S33	SENIAT	Agilidad en tiempos de aprobaciones	Cambios en condiciones iniciales que afecten el desarrollo del proyecto.	Ser Informado	Iniciación, Ejecución y Cierre
		Cambios en condiciones iniciales que beneficien el desarrollo del proyecto.		Ser Consultado	Iniciación
				Aprobar	Iniciación, Ejecución y Cierre
S34	Empresas de Servicios	Suministro de los servicios básicos durante la ejecución del Proyecto tanto en las instalaciones en tierra como las de costa afuera.	Deficiencia en la prestación de los servicios	Ser Consultado	Planificación
				Ejecutar	Ejecución
S35	Instituciones Académicas	Aporte de conocimiento y experticia	Pobre Calidad	Ejecutar	Ejecución
S36	ONG	Aporte de conocimiento y experticia	Ninguna	Ser Informados	Todos los procesos
				Ejecutar	Ejecución
S37	Medios de Comunicación	Favorecer la ejecución desde el punto de vista de la difusión de la información	Crear climas de opinión contrarios al proyecto por información difundida que puede afectar la ejecución del proyecto	Ser informados	Planificación, Ejecución y Cierre
S38	Hoteles	Posibilidades de Hospedaje en el área de afectación del proyecto	Insuficiencia de Oferta	Ejecutar	Ejecución
S39	Familiares	Apoyo a los trabajadores que se traduzca en mayor eficiencia	Deserción laboral por exigencia de la familia	Ser informado	Planificación, Ejecución y Cierre
S40	Bancos, Entidades Financieras	Soporte Financiero y Garantías para Empresas Contratistas, Proveedores y Subcontratistas	Eliminación de soporte financiero	Ser Informado	Planificación y Cierre
				Ser Consultado	Ejecución
S41	Empresas de Seguro	Contar con planes de mitigación en caso de ocurrencia de algún riesgo.	Incumplimiento en reconocimiento de pérdidas	Ser Informado	Planificación y Cierre
				Ser Consultado	Ejecución

Los Stakeholders identificados se clasificaron en grupos que tiene características más o menos similares y es para cada uno de esos grupos que se van a presentar las estrategias que deben ser implementadas.

En general, el Gerente de Proyecto de enfocar su atención en aquellos Stakeholders que representen prioridades altas, luego los de prioridad media y por último los de baja prioridad. Sin embargo, debido a que cada grupo de Stakeholder tiene características particulares, se analizarán por separado.

Socios y Accionistas.

Tal como se mencionó en el Capítulo del Marco Referencial la relación entre los Socios está legal y oficialmente establecida por medio de acuerdos de asociación que han sido convenidos y firmados entre las partes. Dichos acuerdos expresan claramente los derechos y responsabilidades que tienen cada uno de los Socios, en lo que se incluyen los procedimientos y niveles de control y aprobaciones, la periodicidad y necesidad de celebración de reuniones y comités, procedimientos de envío de correspondencias y otros. Por lo que la mejor forma en que el Gerente de El Proyecto pueda garantizar que las relaciones entre los Socios se mantengan dentro de las mejores condiciones posibles, es asegurándose de que los términos establecidos en dichos acuerdos sean respetados cabalmente desde todos los puntos de vista. Para ello se ha designado un integrante del equipo del Proyecto - Gerente Adjunto - cuya función primordial será el manejo de las relaciones con los Socios.

A continuación una descripción de las características de cada Stakeholder que pertenece a este grupo y las estrategias que se deben implementar para manejar las relaciones con los Socios y Accionistas con base en los datos recopilados:

Socio A

El Socio A actúa como el Operador de El Proyecto, lo que quiere decir que además de ser inversionista, es el responsable de diseñar las estrategias de ejecución y ejecutar las diferentes actividades requeridas para alcanzar las metas y objetivos del proyecto, teniendo siempre presente que antes de ponerlas en práctica, dichas estrategias deben ser sometidas a aprobación de los otros Socios basándose en los procedimientos establecidos.

Por otro lado, debido a que este Stakeholder tiene poder de decisión en el proyecto, tiene también la capacidad de promover estrategias y planes de acción que permitan mejorar los planteamientos originales en función de mayores beneficios para el proyecto, ya sean en costo, alcance y calidad.

Sin embargo, el hecho de que tenga capacidad de decisión también podría generar que tratando de satisfacer intereses o requerimientos particulares se impongan acciones que podrían generar sobrecostos o cambios en las condiciones iniciales que afecten al Proyecto en lo que respecta a cambios de estrategias y/o preferencias por opciones especiales.

Lo anterior permite justificar el hecho de que este Stakeholder tenga un alto interés y pueda ejercer un alto impacto en la ejecución del proyecto y su tendencia sea más bien favorable. Por lo que para asegurarse de que estas características permanezcan durante todo el desarrollo, el Gerente del Proyecto, soportado en el Gerente Adjunto, debe asegurarse de que el Socio A esté permanentemente informado de lo que ocurre en el Proyecto, ya sea por medio de comunicaciones informales diarias (electrónicas o telefónicas), reuniones informativas semanales y/o los reportes mensuales de progreso.

El hecho de que el Socio A sea continuamente informado del progreso de las actividades le permitirá cumplir con el resto de sus funciones de una manera más adecuada y eficiente:

- Estar involucrado en la ejecución de las actividades diarias del Proyecto, participar en el planteamiento de estrategias de ejecución y seleccionar mejores opciones en cada una de los procesos de esta fase de ejecución.
- Velar continuamente porque el progreso de las actividades sea de acuerdo a lo originalmente planificado, así como que se cumplan con los procedimientos y reglamentos establecidos.
- Aprobar oportunamente cada una de las decisiones que se les sean presentadas de acuerdo a los niveles de autoridad establecidos.

Socio B

El papel fundamental del Socio B es ser inversionista y ser la representación del Estado Venezolano, lo significa que además de cumplir con su rol de controlador y, siempre y cuando sea requerido por los procedimientos, su rol de aprobador, el Socio B debe garantizar que los intereses, lineamientos y regulaciones gubernamentales sean adecuadamente acatados durante el desarrollo del Proyecto.

Este Stakeholder al igual que el Socio A, tiene poder de decisión y capacidad de promover estrategias que se traduzcan en ahorros. Sin embargo, el hecho de que tenga capacidad de decisión, aunado a su condición de ser representante del Estado Venezolano, podría generar que tratando de satisfacer intereses o requerimientos particulares se impongan cambios en las condiciones iniciales se afectará el Proyecto

de manera desfavorable (cambios en regulaciones fiscales, exigencia en el incremento del Contenido Nacional⁵ sin que necesariamente signifiquen las opciones más económicas), lo cual podría generar retrasos en la ejecución del proyecto o sobrecostos.

Lo anterior permite justificar el hecho de que este Stakeholder tenga un alto interés y pueda ejercer un alto impacto en la ejecución del Proyecto y su tendencia pudiera más bien ser desfavorable. Es por esta razón que el Gerente del Proyecto, soportado en el Gerente Adjunto, debe hacer un especial énfasis en el cultivo de buenas relaciones con el Socio B.

De acuerdo a las condiciones establecidas en los acuerdos de sociedad establecidos desde los orígenes del proyecto, el Socio B sólo deberá formar parte de las decisiones que sean de gran envergadura, ya sea técnica como comercialmente (por ejemplo; cambios drásticos en premisas de diseño, compromisos superiores a ciertas sumas establecidas), para lo cual es necesaria la celebración de Comités y Reuniones Especiales, el envío de correspondencia formal y de los reportes mensuales de progreso, entre otros.

Sin embargo, considerando que este es un Stakeholder de alta prioridad y que pudiera tener un impacto desfavorable en la ejecución del Proyecto, sería una buena práctica asegurarse de que haya un contacto más cercano con este Stakeholder. El Socio B debe ser continuamente informado, principalmente por medio de comunicaciones informales diarias (electrónicas o telefónicas) o correspondencias formales, de los aspectos más relevantes que han acontecido y las estrategias a ser implementadas, como por ejemplo los contratos otorgados o que están por ser otorgados. Adicionalmente, el hecho de que el Socio B esté permanentemente informado de la situación del proyecto, le permitirá cumplir con sus responsabilidades de velar continuamente porque el progreso de las actividades sea de acuerdo a lo originalmente planificado, que se cumplan los procedimientos y reglamentos establecidos y aprobar cada una de las decisiones que se les sean presentadas de acuerdo a los niveles de autoridad establecidos, de una forma más adecuada y eficiente.

⁵ Índice que permite medir de forma porcentual (sobre la base de desembolsos) el valor de los bienes, obras y servicios de origen nacional en una contratación.

Socio C

El papel fundamental del Socio C es ser inversionista lo que implica que tiene un rol de controlador y, siempre y cuando sea requerido por los procedimientos, un rol de aprobador.

Al igual que los otros Socios, el Socio C tiene poder de decisión en el proyecto y capacidad de promover estrategias que se traduzcan en ahorros. Sin embargo, el hecho de que tenga capacidad de decisión se podría traducir en que tratando de satisfacer intereses o requerimientos particulares se impongan acciones que podrían generar retrasos en el progreso o cambios en las condiciones iniciales que podrían afectar el proyecto (igualmente, cambios de estrategias y/o preferencias por opciones especiales).

Lo anterior permite justificar el hecho de que este Stakeholder tenga un alto interés y pueda ejercer un alto impacto en la ejecución del proyecto y su tendencia sea más bien favorable. Por lo que para asegurarse de que estas características permanezcan durante todo el desarrollo, el Gerente del Proyecto, soportado en el Gerente Adjunto, debe además de velar porque se cumplan con las condiciones de los acuerdos de inversión establecidos desde los orígenes del proyecto, que sólo prevén su participación en decisiones de gran envergadura (Comités y Reuniones Especiales, correspondencia formal y reportes mensuales de progreso, entre otros), debe también asegurarse de que el Socio A esté permanentemente informado de lo que ocurre en el proyecto, ya sea por medio de comunicaciones informales diarias (electrónicas o telefónicas) o correspondencias formales.

El hecho de que el Socio C esté al tanto de lo que está ocurriendo en el proyecto o de los que está por ocurrir le permitirá cumplir de una manera más adecuada y eficiente con sus funciones de:

- Velar continuamente porque el progreso de las actividades sea de acuerdo a lo originalmente planificado, así como que se cumplan con los procedimientos y reglamentos establecidos.
- Aprobar oportunamente cada una de las decisiones que se les sean presentadas de acuerdo a los niveles de autoridad establecidos.

Socio D

El papel fundamental del Socio D es ser inversionista lo que implica que tiene un rol de controlador y, siempre y cuando sea requerido por los procedimientos, un rol de aprobador.

Las características de este Stakeholder son muy parecidas a las del Socio C por lo que las estrategias y planes a ser implementados, en función de mantener las relaciones más adecuadas son también similares a las del Socio C.

Accionistas

Tal como su nombre lo dice, los accionistas son todas aquellas entidades o individuos que tienen acciones en las empresas de los Socios. Su interés en el proyecto sólo está enfocado en la posibilidad de cambio en la valoración de sus acciones dependiendo del desarrollo del Proyecto, pero en general no tienen capacidad de ejercer un gran impacto sobre el proyecto, a menos que haya una caída importante en el valor de las acciones que debilite la situación financiera de alguna de las empresas de los Socios que ponga en peligro su capacidad de participación en la inversión.

El Gerente del Proyecto no tiene mucha capacidad de acción ante el hecho de que los accionistas puedan perder confianza en las empresas, sólo tendrá la posibilidad de poner en práctica las técnicas y habilidades de gerencia de proyectos que eviten la existencia de posibles tropiezos en la ejecución del Proyecto, como por ejemplo el impacto directo al ambiente por incumplimiento de regulaciones ambientales, que podría generar una caída en el valor de las acciones.

Comunidades y Organizaciones Locales

Este grupo está conformado por todas aquellas personas, asociaciones y agrupaciones que están ubicadas en las zonas cercanas del sitio de instalación y por lo tanto son afectadas por la ejecución del Proyecto y su posterior operación.

Es importante hacer notar que dentro de este grupo se han reunido las comunidades, los grupos indígenas, las asociaciones de pescadores y los comités de desempleados pero, el análisis que se realizará a continuación está dirigido hacia los tres primeros elementos ya que son éstos los que pudieran tener un mayor impacto sobre la ejecución del Proyecto⁶.

Aunque este grupo no está directamente relacionado con las actividades del proyecto ni con las operaciones, sí es altamente afectado por la dinámica tanto de las actividades del Proyecto como las de operación y puede ejercer un impacto importante. En experiencias anteriores se han presentado oportunidades en las que

⁶ Los comités de desempleados, son organizaciones conformadas por personas que forman parte de las comunidades y que en sus orígenes tuvieron un gran poder en las decisiones relacionadas con el manejo de los cupos de trabajo. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo han perdido importancia ya que han sido desplazados por los Sindicatos (más adelante habrá un análisis detallado de los sindicatos).

algunos de estos grupos han paralizado las actividades del Proyecto en son de protesta para que sean atendidos sus reclamos, los cuales están principalmente fundamentados en sus características propias de bajos indicadores socioeconómicos, infraestructura inadecuada y alta dependencia en los recursos naturales para su subsistencia.

La economía de la región está principalmente basada en la pesca y sus principales inquietudes y expectativas se fundamentan en lo siguiente:

- Beneficios que percibirán las personas que viven en la región debido a la ejecución del proyecto.
- Afectación de la pesca en la zona debido a las actividades que se llevarán a cabo costa afuera.
- Manejo de los desechos del proyecto.
- Número de trabajos que serán creados en la implantación del proyecto.
- Mejoras en su educación y preparación que les permita generar mejores ingresos económicos.

En función de estos elementos y considerando que estos son grupos que representan prioridades alta y media, tanto para la ejecución del Proyecto como para su futura operación, será necesario continuar con el diseño e implementación de planes y programas enfocados en la creación de resultados que sean vigentes a largo plazo y fundamentados en la promoción de los principios del Desarrollo Sustentable⁷, esto es el fortalecimiento de las capacidades a través del entrenamiento, preservación cultural-ambiental y participación continua de cada uno de los participantes de estos grupos. Estos planes y programas además de ayudar a satisfacer las necesidades y expectativas de los miembros de las comunidades, brindan la oportunidad de formación de trabajadores capacitados que puedan formar parte directa tanto de las actividades del Proyecto como de la operación.

Actualmente se han implementado un número importante de Planes y Programas, con resultados exitosos enfocados principalmente en aspectos socioeconómicos que buscan promover el desarrollo y desempeño de las comunidades, enfocados en el fortalecimiento de las capacidades a través de entrenamientos, desarrollo de habilidades, preservación cultural y programas de participación comunitaria. Entre los programas de carácter socioeconómico que se han implementado a la fecha están:

⁷ Por Desarrollo sustentable se entiende el "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas" (Comisión Mundial Para el Medio Ambiente, 1987)

- Fortaleciendo Capacidades Locales
- Programa Intercultural Bilingüe
- Formulación y Negociación de Proyectos de Inversión
- Entrenamiento Vocacional y Desarrollo de Habilidades
- Análisis de Agua Potable
- Análisis del Negocio Pesquero
- Programas de Medios de Comunicación
- Contribuciones Filantrópicas

Debido a la especialización y naturaleza especial del trabajo de relaciones con las comunidades, el Proyecto cuenta con el apoyo de una Coordinadora de Relaciones con la Comunidad, que se encarga del seguimiento de las actividades que deben ponerse en práctica para garantizar que los planes y programas diseñados y por diseñar, sean implementados de acuerdo a lo planificado y asegurarse de que siempre se contará con el apoyo de estos grupos y que en ningún momento interferirán con el desarrollo de las actividades de ejecución del Proyecto ni de su operación.

Ejecutores

Dentro del grupo de ejecutores se han agrupado las personas y empresas que están involucradas con la ejecución diaria de las actividades directamente relacionadas con la ejecución del alcance del Proyecto, éstos son el equipo de trabajo del Proyecto, con sus diferentes disciplinas y niveles de autoridad y las empresas contratistas, subcontratistas y proveedores ya sean nacionales o extranjeros. Para efectos del análisis y obedeciendo a su naturaleza éste grupo ha sido dividido en dos: a) Equipo de Proyecto y b) Contratistas, Subcontratistas y Proveedores.

Equipo de Proyecto

El equipo de proyecto está conformado por todas aquellas personas que están involucrados con el desarrollo de los procesos de iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar cada una de las fases del proyecto, independientemente del nivel de autorización que tengan.

Tal como es de esperarse, este es el Stakeholder que representa la mayor prioridad y en el que el Gerente del Proyecto debe enfocar su mayor atención. Las buenas relaciones con el Equipo de Proyecto reducirá los niveles de abstención, tiempo perdido por bajo rendimiento, mayor aporte de conocimiento y experticia que permitan dar como resultado productos de alta calidad. Sin un buen equipo de trabajo,

comprometido con el proyecto, el logro de las metas y objetivos puede verse seriamente afectado.

Una forma de reconocer la importancia que tiene este Stakeholder es mediante la creación de paquetes de beneficios, políticas y programas designados para ayudarlos a resolver las responsabilidades fuera del trabajo, proveer otras oportunidades de empleo una vez hayan concluido las actividades del Proyecto⁸, suministrar actividades de adiestramiento y capacitación profesional, así como crear ambientes en los que sean respetados los derechos humanos, se garanticen las buenas condiciones de seguridad y salud y asegurarse de que se entiendan y tomen en cuenta sus valores, perspectivas y necesidades. Además deben establecerse mecanismos que le den oportunidad a cada uno de participar en los procesos de tomas de decisiones, de acuerdo al nivel de sus responsabilidades. Esto creará un sentido de identificación con el trabajo que se traducirá en mayor compromiso y empeño en resultados exitosos.

Por otro lado, el Gerente del Proyecto en conjunto con el apoyo de los demás gerentes de área deberán establecer mecanismos de comunicación que garanticen que cada integrante del equipo de trabajo esté informado sobre los diferentes aspectos del Proyecto con los que esté relacionado, especialmente cuando se analiza el hecho de que el Proyecto está conformado por personas de diferentes nacionalidades y ubicadas en diferentes ubicaciones geográficas, lo que siempre representa el riesgo de problemas de comunicación por diferencia de lenguajes y localidades.

Dichos mecanismos deben asegurar que la información fluya de la mejor manera y los mensajes que lleguen a los receptores sean veraces, claros, directos, con la frecuencia e información adecuada y estar principalmente conformados por comunicaciones escritas (correos electrónicos, cartas, notificaciones, fax), conversaciones diarias, teleconferencias, reuniones de seguimiento semanales, talleres de formación de equipos de trabajo (“team building”) y presentaciones periódicas del progreso.

En especial se recomienda la consideración de incluir dentro de los cronogramas de ejecución, la preparación de reuniones de formación de grupos de trabajo, ya que esa es una buena medida a generar confianza y cooperación, lo que tal como ya se ha mencionado contribuye a establecer relaciones más sólidas.

⁸ De este forma se evitará la pérdida de interés y dedicación en las etapas finales del proyecto, ya que el empleado no tendrá que preocuparse por tener que buscar un nuevo empleo.

Es importante que para la implementación de cualquier estrategia de comunicación y de acercamiento con este grupo de Stakeholders, se tome en consideración el hecho de que el Proyecto está conformado por personas de diferentes nacionalidades y ubicadas en diferentes ubicaciones geográficas, lo que representa el riesgo de problemas de comunicación por diferencia de lenguaje y localidades.

Contratistas, Subcontratistas y Proveedores

Al igual que el equipo del Proyecto, los Contratistas, Subcontratistas y Proveedores representan una alta prioridad para el Proyecto, debido al alto interés que tienen en su ejecución y al impacto que pueden generar. Los proyectos tienen la naturaleza particular de que no cuentan con todos los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades contempladas en el alcance, principalmente las actividades de fabricación, construcción, suministro de materiales, equipos y servicios especializados, razón por la cual se ve en la necesidad de hacer contrataciones de recursos externos.

El elemento fundamental que rige las relaciones con este grupo es el documento contractual que define los deberes y responsabilidades de cada una de las partes. Sin embargo, antes de llegar al otorgamiento de dicho documento deben llevarse a cabo diferentes actividades que le permitan evaluar a los responsables por parte del equipo del Proyecto, la empresa mejor capacitada para el suministro de los servicios, bienes o materiales.

Dependiendo de las características particulares de los servicios, materiales o bienes requeridos se llevarán a cabo diferentes procedimientos de selección que van desde los más sencillos (adjudicaciones directas) hasta los más complejos (licitaciones). Para cada proceso deben prepararse criterios de selección que permitan tener mayor certeza de las capacidades técnicas y comerciales de las empresas participantes y que permitan hacer escogencias más adecuadas, en función de la obtención de productos finales y servicios de alta calidad.

Una vez se haya seleccionado a la empresa encargada de llevar a cabo las actividades requeridas, se deberá consumir un tiempo considerable en el entendimiento, negociación y acuerdo de los términos y condiciones finales del documento (contrato, orden de trabajo, orden de compra) que regirá las relaciones entre las partes a partir del momento de la aceptación y firma. Es de vital importancia que el documento final sea lo más claro posible, para evitar discrepancias en las interpretaciones y que tome en consideración todos los aspectos tanto técnicos como comerciales (alcance, condiciones de compensación, garantías, responsabilidades,

cronogramas, requerimientos de seguridad, ambiente, salud, labor, calidad), de forma tal de dar el menor chance posible a cambios posteriores que pueden ser problemáticos de resolver.

Una vez que el documento contractual entra en vigencia, el Gerente del Proyecto en conjunto con los Administradores de Contrato/Procura deben velar porque las condiciones contractuales sean cumplidas de acuerdo a lo establecido. Las comunicaciones entre las partes deben ser continuas y a lo largo de la vigencia del contrato.

Principalmente deben establecerse los siguientes medios de comunicación y frecuencia:

- Correos Electrónicos, Comunicaciones Informales, a diario.
- Cartas y Comunicaciones Formales, cuando se requiera.
- Reuniones de seguimiento, diarias o semanales de acuerdo a las naturalezas del trabajo, servicio.
- Reuniones extendidas para presentación de progreso, mensuales.

Las relaciones entre el Proyecto y sus contratistas y proveedores deben ser las más claras y directas desde el inicio y que genere beneficios para ambas partes. Cuando las partes confían entre sí, el costo de administrar y monitorear lo acuerdos contractuales es más bajo y el esfuerzo requerido para construir relaciones basadas en la confianza, se verá reconocido con la reducción de las posibilidades de que los resultados sean de pobre calidad, puedan haber sobrecostos o retrasos en la ejecución por estimaciones fallidas o presencia de cambios por falta de claridad y especificación en los requerimientos.

Departamentos Funcionales

Los Departamentos Funcionales son todas aquellas organizaciones que aunque no están directamente relacionados con el día a día del Proyecto, prestan su apoyo en cada una de las áreas de especialización:

- Gerencia de Recursos Humanos y Laboral (RRHH): Vela por el cumplimiento de las leyes en materia laboral y por el establecimiento de las condiciones y beneficios que se les deben dar a los empleados. Da apoyo al proyecto en materia laboral.
- Gerencia de Materiales y Logística (M&L): Vela por los procedimientos de procura y contratación, así como da soporte de logística durante la fase de ejecución en el sitio de instalación.

-
-
- Gerencia de Finanzas: Vela por los procedimientos de facturación, pagos, contabilidad, aspectos fiscales, así como por la planificación y disposición presupuestaria.
 - Gerencia de Asuntos Públicos: Vela por mantener la reputación de la compañía (Socio A) mediante la utilización de diferentes medios que la relacionan con los distintos públicos, ya sean internos o externos.
 - Gerencia Legal: Da soporte legal ante cualquier actividad de la compañía (Socio A) para garantizar que se esté llevando a cabo de acuerdo a legislaciones locales, nacionales e internacionales aplicables, incluyendo las asesorías legales que se requieren durante la ejecución del proyecto.
 - Gerencia de Seguridad, Higiene y Ambiente (SHA): vela por que las condiciones de seguridad, higiene y ambiente cumplan con los requerimientos y regulaciones locales, nacionales e internacionales.

Este grupo de Stakeholders se encuentra dentro de los niveles alto y medio de prioridades dependiendo principalmente en el involucramiento que requiera con el Proyecto. Las Gerencias de RRHH, Finanzas, Asuntos Públicos y SHA (prioridad media) aunque cumplen un papel importante de apoyo a las actividades del Proyecto, su impacto no es tan notorio como el de las gerencias de M&L y Legal, las cuales tienen una mayor injerencia en los procesos de toma de decisiones y escogencia de escenarios más favorables. Sin embargo, el Gerente de Proyecto debe asegurarse de que las diferentes actividades del Proyecto se ejecuten de acuerdo a los lineamientos establecidos por cada uno de los departamentos funcionales y que las funciones y responsabilidades de cada uno sean claramente establecidas y respetadas, razón por la cual debe promover su participación activa en situaciones clave para el proyecto. Una buena práctica es involucrar a estos departamentos, en la medida que sea necesario, en las siguientes actividades:

- Revisión de los paquetes de licitación, los cuales usualmente contemplan elementos de cada una de sus áreas.
- Elaboración de procedimientos de evaluación de ofertas.
- Diseño de estrategias de ejecución.
- Recomendaciones para otorgamientos de contratos, órdenes de compra.
- Administración de los acuerdos contractuales.

En función con lo anterior se debe decir que el contacto con estos departamentos debe ser continuo ya sea para mantenerlos informados, para hacer

alguna consulta o solicitar alguna aprobación, principalmente mediante correos electrónicos y reuniones planificadas.

Clientes

Los clientes son los departamentos de la compañía (Socio A) que hicieron la solicitud para la ejecución del proyecto, emitieron los requerimientos necesarios para preparar el alcance y que posteriormente recibirán los equipos e instalaciones que serán entregadas como el producto del Proyecto. De acuerdo a la información recopilada estos son Stakeholders que representan niveles de prioridad alta para el Proyecto, con excepción de Geología, Geofísica y Yacimientos que es de prioridad media. Cada uno tiene sus características particulares y se debe analizar la forma de manejar las relaciones con estos Stakeholders en una forma particular.

Geología, Geofísica y Yacimientos

Hacen los estudios de los yacimientos y determinan los parámetros indispensables para la viabilidad y el dimensionamiento del Proyecto, su involucramiento en las etapas tempranas es indispensable, ya que es este grupo el que dictará las pautas y premisas necesarias para la definición del alcance del proyecto. Durante el resto del Proyecto se debe informar y/o consultar en caso de que exista alguna restricción o cambio que amerite una revisión de la información suministrada inicialmente.

Perforación

Se encargan de la planificación, diseño y ejecución de los planes de perforación, los cuales están estrechamente relacionados con los planes de ejecución del Proyecto.

En las etapas iniciales se requirió su participación para la perforación de los pozos exploratorios requeridos para determinar la viabilidad del proyecto. Durante la etapa de ejecución se requiere que haya un contacto cercano entre el Proyecto y este departamento ya que se debe hacer una planificación conjunta de las actividades, debido a que una vez que la infraestructura producto del Proyecto esté instalada y entregada, este grupo deberá iniciar la perforación de los pozos requeridos para la futura producción del campo asignado.

Operaciones

Son los que se encargarán de la operación de las instalaciones de producción y procesamiento de crudo y serán los receptores finales del producto del Proyecto. Es por esa razón que el Gerente del Proyecto debe asegurarse de que el grupo de

operaciones participe durante toda la ejecución del Proyecto, este Stakeholder debe formar parte de los equipos de revisión de diseño y especificaciones, de evaluación de ofertas de potenciales contratistas y proveedores, debe ser informado de los avances del proyecto, ser consultado para la toma de decisiones y aprobarlas en los casos que sea requerido.

Al final de la etapa de ejecución debe haber una relación mucho más estrecha ya que comenzarán los procedimientos y protocolos de prueba y entrega de las instalaciones y equipos incluidos en el alcance del Proyecto.

Mantenimiento

Este departamento se encarga de evaluar y garantizar las condiciones óptimas de las maquinarias y equipos que se requieren para la operación de las instalaciones de producción y procesamiento de crudo. Su participación en el Proyecto comienza a ser en las etapas de diseño y especificaciones, ya que deben ser informados y consultados en cuanto a las especificaciones de los equipos, de forma tal de que puedan asegurarse de que dichas especificaciones concuerdan con los requerimientos de mantenimiento y operabilidad establecidos.

Una vez que los equipos ya han sido adquiridos e instalados, este Stakeholder requiere de los manuales y especificaciones técnicas de cada uno, para la elaboración de los planes de mantenimiento. El Gerente del Proyecto debe asegurarse de que esta información sea oportunamente entregada a la persona que lo requiera.

Entes Gubernamentales Locales, Estatales y Nacionales

Este grupo está conformado por las instituciones, organizaciones, ministerios, que se encargan de velar por el cumplimiento de regulaciones en cada uno de los sectores del entorno nacional, estatal y local. La mayoría de los integrantes de estos grupos representan prioridades medias para el Proyecto, con la excepción del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales y los Sindicatos, que deben ser tratados como de alta prioridad.

Debido a que cada uno de estos grupos tiene requerimientos y momentos de participación diferentes, el análisis de las estrategias que deben ser implementadas para lograr que el proyecto cuente con el apoyo de estos Stakeholders, se hará de manera separada para cada uno.

Sindicatos Petroleros

Los sindicatos petroleros son organizaciones gremiales que actúan en representación de los trabajadores del sector petrolero y en defensa de sus intereses

comunes económicos y sociales. En nuestro país los Sindicatos han llegado a ser figuras importantes y de gran poder de intervenir en cualquiera de las actividades del sector petrolero. Los sindicatos tienen representación nacional y local en cada una de las áreas petroleras. Es por esta razón que el Gerente del Proyecto con el apoyo del Gerente de RRHH y los representantes del equipo del Proyecto relacionados con el tema, deben ejercer las acciones que sean necesarias para asegurar que se contará con el apoyo, compromiso y actitud conciliadora ante posibles conflictos de este Stakeholder a lo largo del proyecto.

Es práctica común que cada organización petrolera que vaya a ejercer operaciones de cualquier tipo en territorio venezolano, debe tener y/o establecer acuerdos (Acta Convenio) con los sindicatos en cuanto a las condiciones que deben contemplar la contratación de los trabajadores que van a laborar en dichas operaciones. Este es un proceso que al igual que cualquier otra negociación, aunado al hecho que en este caso cada una de las partes tiene intereses mayoritariamente “contrapuestos”, amerita de una gran dedicación y esfuerzo en función de obtener resultados que satisfagan a cada una de las partes.

Una vez que se alcancen las condiciones finales y se llegue a un acuerdo, las relaciones entre las partes, los deberes y responsabilidades quedarán claramente establecidas y no deberán ser cambiadas por ninguna razón, ha menos de que se llegue a un acuerdo conjunto.

De acuerdo con experiencias anteriores se ha determinado que los aspectos más sensibles en cuanto al ambiente laboral, en los que intervienen los Sindicatos y que en la mayoría de los casos lo han hecho mediante acciones que generan grandes impactos económicos, de tiempo y de seguridad (principalmente paros laborales) son:

- Beneficios incluidos en los acuerdos establecidos (Cesta Ticket, útiles escolares, seguro médico, equipo de seguridad).
- Razones de despido.
- Cálculo de liquidaciones.
- Pagos de bonos especiales.
- Condiciones de seguridad e higiene.

Para asegurarse de que se mantengan clara las condiciones en cuanto a los aspectos mencionados, las relaciones con los Sindicatos deben ser transparentes, formales y fundamentarse en comunicaciones continuas que están conformadas principalmente por correspondencias escritas informativas de situaciones particulares y reuniones periódicas para revisar medidas preventivas a problemas potenciales,

correcciones de problemas reales o resolver discrepancias de interpretación, teniendo siempre presente que se deben respetar los acuerdos convenidos. Dichas comunicaciones deben ser manejadas a los niveles correspondientes al tema a tratar, ya que tal como se mencionó anteriormente, existen representantes de este Stakeholder tanto nacionales como locales.

Los asuntos cotidianos y que están relacionados con asuntos puntuales deben ser tratados con los representantes locales, mientras que los asuntos más críticos y delicados que impacten significativamente las relaciones laborales y/o que abarquen a un número importante de la fuerza laboral o impliquen impactos económicos importantes deben ser manejados directamente con los representantes nacionales.

Es importante hacer notar que aunque una representación del Proyecto (Gerente de RRHH) es el responsable de llegar a los acuerdos ya mencionados, el empleador directo de los trabajadores, que en la mayoría de los casos son las Contratistas de construcción, es el único responsable de garantizar que las condiciones establecidas en los acuerdos sean cumplidas a la cabalidad. El Gerente de RRHH o cualquier otro integrante del equipo del Proyecto podrá prestar ayuda para cualquier aclaratoria o apoyo de intermediación, pero la responsabilidad directa es del empleador.

Ministerio del Trabajo

El Ministerio del Trabajo es la institución del Estado Venezolano que se encarga del diálogo social entre los actores involucrados en la dinámica del trabajo con la finalidad de promover en el marco de una economía productiva y solidaria, el empleo, el trabajo. Su prioridad en el proyecto es de nivel medio, debido principalmente a que tiene un alto interés, ya que realmente el impacto que pueda generar es bajo. Sin embargo, al ser un ente gubernamental es necesario que se cumplan con ciertos requerimientos.

Al inicio del Proyecto se elaboró un acta de inicio en la que se le notifique a este Stakeholder del inicio de las actividades, al igual que deberá someterse una aprobación para extender las jornadas laborales normales para que se ajusten con los cronogramas de trabajo requeridos por la dinámica de las actividades del Proyecto. Posteriormente, al llegar a la completación del Proyecto, se deberá enviar una comunicación en la que se notifique la culminación de las actividades.

A parte de estos contactos, será necesario mantener comunicaciones o relaciones continuas con este Stakeholder, en forma periódica pero en la medida en que sea necesario y relevante con fines informativos, en particular si existen riesgos potenciales de eventuales conflictos laborales, ya sea con los trabajadores directos del

equipo del Proyecto o con los Sindicatos. El Ministerio de Trabajo funge el papel de mediador en cualquier conflicto del ámbito laboral.

Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales (MARN)

El Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales es el ente rector del Estado Venezolano que se encarga de garantizar el racional aprovechamiento de los recursos naturales mediante su administración sistemática y el mejoramiento del ambiente y calidad de vida. Con respecto al Proyecto este es un Stakeholder de gran importancia ya que además de su alto interés, su impacto puede ser de alto nivel. Esto se debe principalmente a que este ente es el responsable de emitir los permisos de Autorización para Ocupación del Territorio (AOT) y la Autorización de Afectación de Recursos (AAR), los cuales además de ser indispensables para el inicio de los trabajos de construcción e instalación, son necesarios para el otorgamiento de otros permisos emitidos por otros entes gubernamentales los cuales serán tratados más adelante.

El interés principal de este ente, radica en la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos relacionados con el avance de la tecnología y su impacto se enfoca fundamentalmente en el cambio de especificaciones y condiciones del alcance para que puedan adaptarse a las regulaciones ambientales vigentes y en retrasos en la ejecución debido a tardanza en la emisión de cualquiera de los permisos requeridos.

Para asegurarse de que el Proyecto se lleve a cabo de acuerdo a los planes establecidos y para asegurarse de que este Stakeholder perciba del Proyecto lo que está dentro de sus expectativas, el Gerente del Proyecto, apoyado en el Coordinador de Ambiente, deberá llevar a cabo numerosas actividades desde el inicio del Proyecto.

En las primeras etapas, apenas se cuente con un nivel de información significativo de las especificaciones del Proyecto, deben hacerse una serie de presentaciones en las que se explique a los funcionarios asignados el alcance del Proyecto y las características del Estudio de Impacto Ambiental (EIA). El MARN revisa el EIA y emite sus comentarios los cuales deberán ser incorporados para una nueva emisión. Una vez sea aprobado el EIA, el MARN otorga los permisos solicitados.

La importancia de que esta actividad se haga con la antelación adecuada, se fundamenta en el hecho de que cualquier inconveniente o aclaratoria especial podría ser subsanada sin mayores efectos en la ejecución del Proyecto, mientras que más tarde las consecuencias pueden ser graves e irreversibles, razón por la cual cobran real importancia los acercamientos frecuentes y tempranos que permitan la agilización en el otorgamiento de los permisos.

A partir del momento en el que el MARN otorga los permisos, asigna la oficina local que corresponda de acuerdo a la ubicación del sitio del Proyecto, con la que se mantendrá las relaciones del día a día. La oficina local del MARN está en todo su derecho y obligación de llevar a cabo auditorias, ya sean planificadas o imprevistas, que garanticen el cumplimiento de las condiciones descritas y aprobadas en el EIA, para lo que el Gerente del Proyecto y su equipo deben estar preparados.

Es importante destacar que cada vez que se haga una modificación importante a las condiciones descritas en el EIA, el MARN debe ser informado y consultado, ya sea por medio de cartas formales, presentaciones o reuniones, en caso de que sea requerida una revisión del alcance de los permisos ya otorgados.

Instituto Nacional de Espacios Acuáticos e Insulares (INEA)

El INEA es el órgano ejecutor de la política acuática del Estado, garantizando el eficiente ejercicio de la administración acuática, como responsable del cumplimiento de las políticas nacionales, convenios y acuerdos internacionales en materia de navegación y régimen portuario, mediante la planificación, organización y control de las actuaciones que se realicen en el espacio acuático.

Debido a que este es un proyecto que se desarrollará costa afuera, el INEA debe supervisar y aprobar cada una de las embarcaciones que serán utilizadas así como la documentación y certificación del personal que estará involucrado con las actividades de construcción e instalación. El INEA participa en todo el proceso de presentación, tramitación y aprobación de los permisos otorgados por el MARN, y no es hasta el momento en el que MARN otorgue sus permisos, cuando el INEA emite opinión o autorización alguna.

Es por ello, que al igual que con el MARN, la tramitación de los permisos que otorga el INEA deben llevarse a cabo desde las etapas más tempranas del proyecto y en paralelo con las del MARN, de forma tal que el INEA esté informado al momento en el que el que deba hacer las autorizaciones que apliquen, y no esperar hasta que el MARN otorgue sus permisos para comenzar a hacer los trámites necesarios para la obtención de las autorizaciones del INEA.

Una vez que el INEA emita las autorizaciones correspondientes delegará las actividades de seguimiento y custodia en la Capitanía de Puertos que corresponda, con las que se mantendrán las relaciones continuas y rutinarias.

Tanto el INEA como la Capitanía de Puertos deben ser continuamente informados de las actividades que se están llevando a cabo una vez se comiencen las

obras de construcción costa afuera, así como deberán ser informados de alguna modificación importante a las condiciones notificadas originalmente.

Tal como se ha dicho anteriormente, una tardanza tanto en el otorgamiento de los permisos del MARN como del INEA pueden tener un impacto desfavorable en la ejecución del Proyecto, lo que sólo podrá ser evitado si se establecen las relaciones adecuadas de contacto continuo, desde las etapas más tempranas.

Instituto Nacional de la Pesca y Acuicultura (INAPESCA)

INAPESCA es un instituto adscrito al Ministerio de Infraestructura que vela por la ordenación de los recursos pesqueros y acuícola del país con el fin de lograr su aprovechamiento responsable y ejecutando las políticas en la materia dictada por el Ministerio de Agricultura y Tierras para fomentar, promover, desarrollar y coordinar las actividades del sector, en función del logro de los objetivos contenidos en los planes de desarrollo económico y social de la nación. De forma tal, que éste Stakeholder está principalmente interesado en el conocimiento de los planes de inversión social y promoción de la actividad pesquera, lo cuál ya fue previamente tratado en la sección de Comunidades y Organizaciones Locales. El impacto que puede ejercer este Stakeholders es menor al de los otros Stakeholders de este grupo, debido a que lo que se obtiene de este ente es una Buena Pro, que más que un requerimiento es un “deber ser”.

En forma similar que el INEA, INAPESCA espera por la emisión de los permisos del MARN para cualquier pronunciamiento final. Sin embargo, tal como se ha dicho anteriormente, no debe esperarse hasta que se hayan obtenido los permisos del MARN para iniciar los contactos con INAPESCA. Los acercamientos deben hacerse desde el inicio y en paralelo con los de los demás entes gubernamentales e igualmente debe ser informado en caso de que haya alguna variación importante en las condiciones originalmente notificadas.

Ministerio de la Defensa

Es el rector del Estado Venezolano que se encarga de garantizar la independencia y soberanía de la Nación, así como la integridad de su espacio geográfico mediante la defensa militar, la cooperación en el mantenimiento del orden interno y la participación activa en el desarrollo nacional y la razón por la que éste Stakeholder tiene un alto nivel de interés es porque además de que el proyecto se llevará a cabo en una zona limítrofe del país, este es el ente que se encarga de proteger tanto las actividades petroleras como la afectación de los recursos naturales (Guardia Nacional).

Para que el Ministerio de la Defensa otorgue el permiso de ejecución del Proyecto se requiere además de los permisos y autorizaciones otorgados por el MARN, el INEA e INAPESCA, la consulta a diferentes unidades internas de dicho ministerio así como la notificación al Ministerio de Exterior, lo que amerita una logística de preparación y documentación que permita agilizar las respuestas de cada una de las partes, que al igual que para la tramitación y agilización de los otros permisos de entidades gubernamentales, es una función que le corresponde del Coordinador de Ambiente.

El Gerente del Proyecto apoyado en el Coordinador Ambiental, debe hacer una presentación de la Memoria Descriptiva del Proyecto, mediante la cual se le informe al Ministerio de la Defensa el tipo de trabajo a ser realizado, las embarcaciones y equipos a ser utilizados, el tipo de empleados que llevarán a cabo las diferentes actividades, de forma tal que se le permita determinar los riesgos potenciales que podrían representar alguno de estos elementos a la seguridad del país. En caso de que la revisión de las características y especificaciones indique que no hay algún peligro latente que pueda afectar la soberanía del país, el permiso es otorgado y podrán iniciarse los trabajos de ejecución.

Al igual que el permiso del MARN, los trabajos de ejecución no pueden iniciarse hasta que se cuente con el permiso del Ministerio de la Defensa, por lo que de manera similar se deberán hacer contactos tempranos y continuos, desde las etapas iniciales del Proyecto y una vez se reciba el permiso correspondiente se debe asegurar de que este Stakeholder esté informado de los últimos cambios significativos a cualquiera de las especificaciones presentadas, estrategia que le permitirá al Gerente del Proyecto asegurarse de que cuenta con el apoyo y compromiso de este importante Stakeholder, por lo que las posibilidades de afectar al Proyecto son reducidas al mínimo.

Ministerio de Energía y Petróleo (MEP)

Este Stakeholder se caracteriza por ser el rector del Estado Venezolano en materia de hidrocarburos y energía, que vela por la regulación, formulación y seguimiento de políticas en materia de hidrocarburos y energía en general, por lo que es evidente que el Proyecto requerirá de la aprobación de este Stakeholder para poder ejecutar cualquier actividad, razón por la que se puede asegurar que el Proyecto puede verse afectado si no se establecen las relaciones adecuadas y no se obtienen los permisos requeridos.

El Gerente del Proyecto deberá presentar un plan de desarrollo y explotación de los campos asignados, desde sus etapas más iniciales de operación hasta la culminación de la vida útil de los pozos y yacimientos relacionados. Dicho plan debe ser ampliamente detallado y el Gerente de Proyecto, en conjunto con el Coordinador de Ambiente y el equipo de proyecto, deben estar preparados para clarificar cualquier duda o comentario.

Una vez se hayan aclarado todos los aspectos y en caso de que el plan de desarrollo esté alineado con las premisas establecidas por este Stakeholder, el permiso de ejecución será otorgado, lo cuál podrá suceder de una forma más expedita si se conoce desde un principio cuáles son los requerimientos y expectativas de este Stakeholder. Para ello será necesario establecer comunicaciones desde las etapas tempranas del Proyecto y durante su ejecución debe existir un contacto continuo en el que se informen los avances y desarrollo de las especificaciones, así como cualquier cambio significativo que deba ser evaluado.

Servicio Nacional de Impuestos y Administración Tributaria (SENIAT)

El Seniat es una institución autónoma adscrita al Ministerio de Finanzas que se encarga de recaudar los tributos nacionales, a través de un sistema integral de administración tributaria. Su interés principal en el Proyecto se encuentra fundamentado en la recaudación de impuestos relacionados con la exportación de materiales y equipos, impuesto sobre la renta (ISRL) y el impuesto al valor agregado (IVA) y su impacto se refiere principalmente a retrasos en los tiempos de liberación de aduanas de los materiales y equipos que sean importados, así como la posibilidad de sanciones o suspensiones por el incumplimiento en alguna regulación.

Para evitar dichos retrasos, sanciones o suspensiones ocurran, es indispensable que en los inicios del Proyecto se hagan las consultas correspondientes en cuanto a exenciones, beneficios y regulaciones que de acuerdo a la naturaleza del proyecto, puedan existir en materia fiscal. Uno de los casos más comunes es la reducción de ciertos impuestos de importación, la exoneración del IVA y deducciones al ISRL. Información que será de gran importancia para el desarrollo del Proyecto, ya que permitirá establecer criterios y guías de selección del tipo de materiales, equipos y servicios que puedan representar ahorros considerables por razones de reducción del pago de impuestos, así como que permitirá establecer los lineamientos a seguir para evitar infringir de alguna ley o normativa.

Una vez se hayan establecido las pautas correspondientes a las condiciones fiscales que habrá que aplicar durante la ejecución del Proyecto, el Gerente del

Proyecto con la ayuda del Coordinador de Aduanas y el Gerente de Finanzas, deberán velar por el cumplimiento de los acuerdos y normativas aplicables, lo cuál debe ser correctamente informado a cada uno de los integrantes del equipo del Proyecto que puedan estar relacionados con la materia.

Cada vez que se vaya a hacer una importación de algún material o equipo es necesario que se hagan las notificaciones dentro de los tiempos establecidos y que se cuente con la documentación requerida, en orden y actualizada, para obtener los permisos de liberación de aduana, así como es necesario que se respeten la frecuencia y manera establecida en las regulaciones en cuanto a la declaración tanto del IVA como del ISRL.

Las comunicaciones con el Seniat, además de las formales que están basadas en la emisión de formas y planillas con la información solicitada, deben basarse en reuniones presenciales con los responsables de cada una de las divisiones.

El que se mantengan relaciones armoniosas, continuas y basadas siempre en la honestidad, dependerá el éxito del manejo de las relaciones con este Stakeholder.

Alcaldías y Gobernaciones

Las Alcaldías y Gobernaciones son entidades locales que se encargan de proveer de bienestar socioeconómico regional, mediante una gestión que garantice la seguridad social y atención de los servicios públicos. Por lo que su relación con el Proyecto es principalmente definida por la vigilancia de que las condiciones de bienestar social, económicos (impuestos municipales) y de seguridad sean respetadas.

Las relaciones con este Stakeholder se caracterizan por la comunicación continua de los avances del Proyecto, de forma tal que siempre estén informados de las actividades que se estén llevando a cabo, así como por el trabajo en conjunto para el diseño e implantación de los planes y programas que se mencionaron en la sección de Comunidades y Organizaciones Locales. Razón por la cuál el medio de comunicación más importante para el mantenimiento de las relaciones con este Stakeholder son las reuniones, talleres y eventos especiales que se desarrollen con los integrantes de las comunidades.

Asamblea Nacional (AN)

La Asamblea Nacional es el órgano del Estado que tiene como función diseñar, presentar y aprobar diferentes legislaciones que reflejen las aspiraciones de las mayorías y minorías nacionales, crear un espacio tolerante de negociación y conciliación de intereses, de otorgar una voz legítima a las fuerzas de oposición y de

corregir y mejorar las políticas del Poder Ejecutivo. Su relación con el Proyecto esta enfocada principalmente con sus inicios, ya que fue este Stakeholder el que aprobó la formación de las asociaciones y consorcios entre los Socios, para ejecutar el Proyecto tanto en su etapa de exploración como de ejecución, así como fue el que se encargó de establecer los términos y condiciones que rigen tales acuerdos y convenios.

La potencialidad de que este Stakeholder pueda impactar al proyecto es media ya que pueden plantearse cambios en las condiciones iniciales que puedan afectar el proyecto. Tratar de contrarrestar este riesgo no está al alcance del Gerente de Proyecto, por lo que deberá ser asumido en caso de que ocurra. Sin embargo, una buena práctica que podría mitigar algún tipo de impacto de este Stakeholder es estar preparados para suministrar cualquier información siempre que sea requerida con la calidad y tiempo de respuesta que permita atender a dudas e inquietudes de este Stakeholder.

Una vez que se ha hecho una descripción de los Stakeholders que forman parte de este Grupo de Entes Gubernamentales Locales, Estatales y Nacionales, se debe destacar que gran parte de los permisos otorgados por estos entes gubernamentales mencionados en esta sección son permisos generales para el Proyecto y que de alguna forma no cuentan con la información definitiva, ya que al momento en el que se otorguen todavía no se cuenta con la información definitiva de los contratistas, su personal, equipos y materiales, entre otros. Razón por la cuál una vez se otorguen los trabajos a los contratistas seleccionados, debe hacerse la revisión de las particularizaciones requeridas.

Usualmente, esta parte del proceso de obtención de permisos particulares, es responsabilidad de los Contratistas que llevarán a cabo las actividades de ejecución, ya que se requiere información específica que solamente es manejada con certeza por las empresas Contratistas. Sin embargo, el Gerente de Proyecto con el soporte del Coordinador Ambiental y cualquier otro integrante del equipo del proyecto que esté relacionado con los trabajos, puede ofrecer su apoyo para cualquier agilización que sea requerida, dejando siempre claramente establecido que la obtención de dicho(s) permiso(s) es responsabilidad única de las empresas contratistas.

Otros

Dentro de este grupo se han colocado todos aquellos Stakeholders identificados que debido a sus características particulares, no formaban parte de ningún grupo en especial, por lo que deberán analizarse por separado.

Empresas de Servicios

Dentro de este grupo se han incluido las empresas encargadas de suministrar los servicios básicos (agua, electricidad, gas) en el área de afectación del Proyecto. Su interés en el Proyecto es alto ya que éste genera un movimiento de personas importante que generará un incremento en la demanda de dichos servicios. Debido a que las actividades principales de instalación se llevarán a cabo costa afuera, por lo que cada contratista deberá proveerse de los servicios que requiera a bordo de las embarcaciones, se puede dar el caso de que se requiera el suministro de algunos de los servicios desde tierra firme (comida perecedera, agua, combustible) razón por la que estas empresas de servicios entrarían a formar un papel importante dentro de la logística diaria de las actividades.

Cuando se acerque el inicio de las actividades de ejecución el Gerente del Proyecto en conjunto con los responsables directos de dichas actividades, deberán asegurarse de que se cuente con los tipos de servicios y las cantidades suficientes para satisfacer las necesidades de la construcción e instalación. Para ello deberán hacerse reuniones e intercambio de comunicaciones con las empresas de servicios, para que por un lado el Proyecto tenga la oportunidad de presentar sus requerimientos y por el otro se pueda conocer las capacidades de las empresas de la zona.

Uno de los riesgos que se puede correr con relación a este aspecto es que existan deficiencias en el suministro de los servicios requeridos para lo que se deberá contar con un plan alternativo de provisión por otros medios (empresas de otras zonas cercanas).

Una vez que se han establecido los requerimientos y los medios de suministro se deberán llegar a los acuerdos y contratos que regirán las condiciones de la provisión de los servicios tanto en cantidad y calidad como en los períodos, los cuales deberán ser respetados por las partes. Sin embargo, sería adecuado que alguno de los integrantes del equipo de trabajo sea seleccionado para hacerle un seguimiento continuo de las condiciones de los suministros y en caso de que haya alguna deficiencia deberá ser automáticamente informada a la empresa responsable de forma tal que se puedan tomar las medidas necesarias.

Instituciones Académicas

Dentro de este grupo se encuentran aquellas organizaciones que se encargan de la educación y capacitación. Su participación en el Proyecto es importante ya que permitirá llevar a cabo las actividades de desarrollo y capacitación a los diferentes participantes, así como brindará un apoyo para la implementación de los planes y

programas diseñados para cubrir las necesidades y expectativas de las comunidades y demás organizaciones locales.

El hecho de que el personal está preparado en diferentes niveles de experticia brinda oportunidades al Proyecto para la obtención de resultados de mejor calidad, es por esta razón que deberá hacerse una evaluación de las opciones académicas existentes que puedan adaptarse a los diferentes requerimientos del Proyecto.

Es responsabilidad de las instituciones académicas ofrecer los programas que mejor se adapten a su entorno, así como es responsabilidad del Proyecto, proponer una cantidad adecuada de personas para cada uno de los adiestramientos y cumplir con los compromisos de pagos acordados.

Organizaciones no Gubernamentales (ONG's)

Estas son organizaciones que velan por la promoción de la educación, salud y protección ambiental en el área de afectación del Proyecto y son los principales protagonistas en el desarrollo de los planes y programas a ser implementados para las estrategias de gerencia de las relaciones con las comunidades.

Su papel es similar a los de las empresas contratistas ya que ellas proveen servicios, por lo que las estrategias a ser implementadas son similares, tomando siempre en cuenta que deben hacerse las adaptaciones necesarias de acuerdo a la complejidad del alcance que está bajo su responsabilidad.

Medios de Comunicación

Los medios de comunicación son los encargados de comunicar a todos los públicos los diferentes tópicos de interés tanto nacional como internacional. Su interés en el Proyecto está representado en la potencialidad de nuevas noticias que pueda despertar la atención de su audiencia. Sin embargo, aunque su impacto directo pareciera ser bajo, de acuerdo a las premisas establecidas en los cuestionarios utilizados, una falta de información o algún dato erróneo que sea transmitido por estos medios, podría generar grandes problemas en la ejecución del Proyecto.

Para evitar que ocurran dichos inconvenientes se debe designar una persona que forme parte del equipo de trabajo, que cuente con la suficiente información y responsabilidad para actuar como el vocero oficial, que en el caso del Proyecto es la Coordinadora de Asuntos Públicos, y se deberá hacer un trabajo de concientización en los demás integrantes para asegurarse que sólo el vocero oficial es el que está en la capacidad de informar cualquier aspecto relacionado con el Proyecto.

Al igual que en otros casos, el contacto con los medios de comunicación debe estar basado en la confianza y la transparencia, así como deber hacerse el esfuerzo

por mantenerlos informados del progreso del Proyecto, de forma tal que como se dijo en el párrafo anterior la información sea sólo suministrada por la persona adecuada y los medios no tengan la necesidad de buscar alguna información en otras fuentes.

Hoteles

Los hoteles son los sitios de hospedaje que se encuentran ubicados en el área de afectación del Proyecto. Aunque la mayoría del personal que va a laborar en las actividades de ejecución del Proyecto tendrá sus sitios de hospedaje sobre las embarcaciones de instalación, será necesario estar preparados para cualquier contingencia que requiera el uso de estas instalaciones en tierra firme.

Las características de este tipo de empresa son similares a las empresas de servicios, por lo que las acciones a llevar a cabo son similares a las ya explicadas en la sección de Empresas de Servicios.

Familiares

Son las personas cercanas a cada uno de los integrantes del equipo del Proyecto. En una primera instancia podría tenerse la impresión que este es un Stakeholder de baja importancia, sin embargo, una vez que se plantearon las preguntas diseñadas que permitirían determinar los niveles de interés e impacto, se obtuvo un resultado que indicó que los familiares son de prioridad media para el Proyecto, ya que aunque por un lado pueden representar un apoyo al trabajador que le permita estar motivado en la ejecución de sus actividades, por el otro lado pueden generar una gran presión que derive en toma de decisiones tan importantes como la deserción laboral.

En el caso especial de los proyectos, este último aspecto es bastante común ya que por lo general las instalaciones del proyecto se encuentran alejadas de los centros urbanos por lo que el trabajador se ve en la necesidad de moverse de su sitio habitual de vivienda, dando a lugar la posibilidad de grandes problemas por la separación de las familias.

Es por esa razón que el Gerente del Proyecto y sus grupo gerencial deben hacer un esfuerzo importante en que los trabajadores puedan tener un balance saludable entre las actividades laborales y las actividades familiares. Adicionalmente, debe establecer mecanismos que permitan a las familias estar orgullosas de los trabajos que realizan sus allegados. La mejor manera de poner esto último en práctica es por medio de la organización de actividades que le permitan a los familiares tener un contacto cercano tanto con el sitio de trabajo, las actividades rutinarias como con los compañeros.

Bancos, Entidades Financieras

Debido a las características de este Proyecto, en el que los recursos necesarios para la inversión son suministrados por los Socios y no por los Bancos o Entidades Financieras, el rol que cumple este Stakeholder se limita al del otorgamiento de Garantías, Líneas de Crédito y Soporte Financiero a los Contratistas, Proveedores y Subcontratistas.

Que aunque sean aspectos de gran importancia, son trámites que deben ser realizados directamente por los contratistas, proveedores y subcontratistas, en los que el Proyecto tiene una participación limitada a las condiciones establecidas en los documentos contractuales acordados. Sin embargo, tanto el Gerente del Proyecto como los Administradores de Contrato/Procura relacionados, están totalmente a la disposición en caso de que se requiera cualquier aclaratoria o consulta.

Empresas de Seguro

Son las empresas que brindan productos y servicios que responden a las necesidades de protección patrimonial y personal, suministrando soluciones a los requerimientos de seguro del Proyecto. El hecho de que el Proyecto cuente con la participación de empresas aseguradoras le da la oportunidad de tener planes de mitigación en caso de que ocurra algún riesgo que afecte cualquiera de las instalaciones, equipos y o materiales que estén incluidos en el alcance del Proyecto y cubiertos por las pólizas de seguro contratadas.

En general, las estrategias e implementar son similares a las de los Contratistas y Proveedores, con la adaptación del caso en función de la complejidad del alcance del servicio prestado.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- El 39% de los Stakeholders identificados deben considerarse como de prioridad alta para el Proyecto, 54% de prioridad media y 7% de prioridad baja. Así como el 66% pueden tener un impacto favorable, mientras que el 34% puede impactar al Proyecto desfavorablemente.
- Se identificaron 41 Stakeholders, se determinaron sus características particulares, se calcularon los niveles de interés, impacto y prioridad, oportunidades y amenazas. Información que fue utilizada para el diseño de las estrategias que permitirán establecer y mantener buenas relaciones con los Stakeholders identificados, las que están fundamentadas en el manejo de las comunicaciones.
- Las estrategias de manejo de los Stakeholders deben ser en función de la prioridad que ellos representan según los cálculos realizados. Para aquellos Stakeholders que sean de alta prioridad (ubicados entre los anillos rojos del Mapa de Prioridades), deberán diseñarse estrategias que permitan mantener un contacto cercano a lo largo de toda la etapa de ejecución. Los que sean de prioridad media (zona amarilla) deben mantenerse satisfechos, informados y bajo observación continua y finalmente para los de prioridad baja (área verde) será suficiente con estrategias que se enfoquen en mantenerlos informados.
- Los roles y responsabilidades de cada una de las partes deben estar correctamente identificados y las funciones deben ser asignadas de acuerdo a las capacidades y experiencias particulares.
- Es de gran importancia identificar los puntos de contacto de cada grupo de Stakeholder con el cuál se deben establecer las líneas de comunicación.
- Un gerente de proyectos debe asegurarse de que exista un plan de comunicaciones que garantice que lo identificado y diseñado en los planes de gerencia de los Stakeholders sea adecuadamente considerado.
- Un gerente de proyectos debe contar con la preparación necesaria para la formación de equipos de trabajo de alto desempeño, para negociar, tomar decisiones, resolver problemas y conflictos, manejar el cambio y las comunicaciones. Habilidades que le permitirán establecer y mantener buenas relaciones con los Stakeholders.

- El nivel de esfuerzo que haga un gerente de proyectos para familiarizarse con cada Stakeholder y anticipar en las etapas tempranas del proyecto los problemas, que se puedan presentar, es proporcional a sus probabilidades de éxito.
- Los medios de comunicación más adecuados para establecer buenas relaciones entre Stakeholders son las reuniones cara a cara, presentaciones, talleres, eventos, correos electrónico, cartas y demás correspondencias.
- Un plan de Gerencia de los Stakeholders tendrá el efecto deseado siempre y cuando se conozcan con certeza las expectativas, necesidades e intereses de cada uno de los Stakeholders y cuando las estrategias implementadas estén alineadas con dichas expectativas, necesidades e intereses.
- Un gerente de proyecto debe enfocar su atención a aquellos Stakeholders que sean de alta y media prioridad, principalmente en los que tengan un alto potencial de impactar el proyecto, para lo que debe conocer y monitorear continuamente sus preocupaciones e intereses y tener siempre en consideración la posibilidad de participación en la toma de decisiones.
- El gerente de proyectos debe evitar por todos los medios la creación de falsas expectativas en los Stakeholders.
- Un gerente de proyecto debe escuchar y comunicarse abierta, honesta y claramente con los Stakeholders en la medida que su forma de participación en el proyecto lo amerite.
- Un gerente de proyecto debe adoptar formas de comportamiento que sean sensibles a las preocupaciones y capacidades de cada Stakeholder.
- Se debe asegurar que cada uno de los Stakeholders reciban suficientes beneficios que permitan asegurar que se contará con su apoyo y compromiso durante la ejecución del proyecto.
- Se debe respetar la formalidad de los acuerdos y convenios establecidos, lo que permite mantener relaciones armoniosas y basadas en la confianza.

6.2 Recomendaciones

- Considerar las estrategias presentadas en este documento para el manejo de las relaciones con los Stakeholders del Proyecto, las cuales deben ser revisadas y adaptadas a los cambios que vayan ocurriendo durante el desarrollo del Proyecto.
- Se recomienda que se considere desde las etapas más tempranas de cualquier proyecto, la preparación de un plan de gerencia de los Stakeholders que le permita al gerente de proyecto y su equipo de trabajo, establecer las estrategias que deben ser implementadas para el manejo de las relaciones entre los Stakeholders. La metodología descrita en este documento puede ser adaptada a cualquier otro proyecto, siempre y cuando se consideren las características particulares de cada caso.
- Una vez diseñadas e implementadas las estrategias de gerencia de los Stakeholders se deben establecer mecanismos de monitoreo de la calidad de las relaciones existentes con los Stakeholders identificados, para lo que podría ser de gran utilidad el diseño de auditorías en las que se debe identificar los aspectos a evaluar, la periodicidad en que se deben practicar y los Stakeholders que deben ser consultados.
- El enfoque del diseño de este Plan de Gerencia de Stakeholders es particular; resulta especialmente útil para una primera aproximación a la identificación del conjunto de Stakeholders asociados al proyecto y su nivel de prioridad. Esto puede servir de base para el desarrollo de herramientas específicas, que nos permitan profundizar acerca de otras características asociadas a cada grupo, lo que se convertirá en un insumo valioso al momento de sugerir estrategias asociadas a la comunicación, intercambio, diagnóstico, negociación, etc. No se pretende que un plan de este tipo sea la solución a todos los problemas que pueden surgir en relación con los diferentes grupos de Stakeholders, pero estamos convencidos que el desarrollo de esfuerzos de este tipo, que parten de la identificación y descripción de sus características generales, constituyen una herramienta valiosa para el éxito de los proyectos.

Anexo A. Guía para Identificar a los Stakeholders de El Proyecto

En la metodología de desarrollo del presente trabajo se ha planteado que para la obtención de información relacionada con la primera fase de Identificación de los posibles Stakeholders, se realizarán reuniones con diferentes equipos de trabajo del proyecto; esto es: ingeniería, procura y logística, permisología, salud, legal, asuntos públicos, recursos humanos, seguridad y ambiente, entre otros. Dichas reuniones consistirán en sesiones de tormenta de ideas con los diferentes grupos para tratar de identificar cada uno de los organismos, entes y organizaciones que puedan tener alguna relación con el proyecto.

Para asegurar que se lleve un buen control de cada una de las sesiones y que todas inicien de un punto de partida común, se propone el uso de las siguientes preguntas que deberán plantearse para el inicio de las sesiones de tormenta de ideas.

1.- ¿Quiénes llevarán a cabo las actividades que se deben realizar para alcanzar las metas y objetivos del proyecto en función de costo, tiempo y calidad (entiéndase calidad desde el más amplio sentido de la palabra, técnico, seguridad, ambiente, laboral, etc)?

Nota: Mediante esta pregunta se pretende identificar todos aquellos actores que están involucrados con la ejecución de las diferentes actividades del proyecto: El equipo del Proyecto, los Contratistas y sub-contratistas, empresas no gubernamentales, etc.

2.- ¿De quiénes se necesita permiso, aprobaciones o soporte financiero para lograr las metas del proyecto?

Nota: Mediante esta pregunta se pretende identificar aquellas entidades, organizaciones y entes gubernamentales, entre otros, de los cuales se necesita su permiso, aprobación o soporte financiero antes de poder iniciar alguna(s) actividad(es)

específica(s) del proyecto. Estos son los socios, los accionistas, los ministerios, alcaldías, entidades bancarias.

3.- ¿Quiénes estarán afectados por el proyecto?

Nota: Mediante esta pregunta se pretende identificar aquellos actores que no han sido mencionados en las preguntas anteriores que de alguna forma sentirán un impacto por le ejecución del proyecto. Principalmente son las comunidades aledañas al sitio de ejecución del proyecto, los clientes, las empresas de la competencia, etc.

4.- ¿Quiénes afectan al proyecto?

Nota: Esta pregunta busca tratar de ubicar a algún involucrado que no hay sido mencionado anteriormente pero que de alguna forma u otra pueda tener algún impacto sobre el proyecto. Por ejemplo, los Sindicatos, cámaras empresariales, asociaciones, organizaciones.

5.- ¿Quién no está involucrado o afectado por la ejecución del proyecto, pero puede influir en las opiniones y acciones de los Stakeholders identificados, ya sea a favor o en contra?

Nota: Es importante verificar la existencia de actores que no estando involucrados con el proyecto, puedan generar algún impacto en su ejecución. Dentro de este rango podría mencionarse a los canales de televisión, la prensa, radio, etc.

6.- ¿Se pueden dividir estos grupos en grupos más pequeños, cuáles son esos grupos más pequeños?

Nota: Con esta pregunta lo que se busca es asegurar que se llegue al ente más elemental de cada grupo de involucrados. Por ejemplo, no es suficiente decir Sindicatos, ya que en el caso venezolano existe variedades importantes de sindicatos y cada uno tiene sus políticas, requerimientos, exigencias, por lo que es posible que haya que manejarlos de manera diferente.

7.- ¿Quién representa a cada uno de estos grupos y cómo pueden ser seleccionados?

Nota: Mediante esta pregunta se pretende identificar a las personas contacto con cada uno de los Stakeholders identificados.

Anexo B. Cuestionario para Conocer los Intereses de los Stakeholders del Proyecto

Forma parte elemental del desarrollo de este trabajo conocer la posición que cada uno de los Stakeholders tienen en cuanto a la ejecución del proyecto, algunos obtendrán algún provecho con la culminación exitosa del proyecto y tendrán una actitud positiva y de compromiso con el proyecto, otros estarán en contra de que el proyecto llegue a su completación y tratarán de obstaculizar su ejecución, mientras que otros tendrán una posición indiferente ante la finalización del proyecto y su posición será neutral. El determinar si cada Stakeholder está o no interesado en que el proyecto se lleve a cabo es determinante para el diseño de las estrategias a implementar.

Con las siguientes preguntas se busca determinar el nivel de Interés que tiene cada Stakeholder en la ejecución del proyecto.

Instrucciones: Colocar en el siguiente espacio el Stakeholder consultado o en su defecto el integrante del proyecto consultado sobre el Stakeholder correspondiente.

Stakeholder o Integrante del proyecto consultado: _____

Marque con una X la opción que aplique a cada caso.

1.- ¿En qué medida están alineados los objetivos y metas Sociales del proyecto con los objetivos y metas Sociales de este Stakeholder?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

2.- ¿En qué medida están alineados los objetivos y metas Financieras del proyecto con los objetivos y metas Financieros de este Stakeholder?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

3.- ¿En qué medida están alineados los objetivos y metas Ambientales del proyecto con los objetivos y metas Ambientales de este Stakeholder?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

4.- ¿En qué medida están alineados los objetivos y metas Culturales del proyecto con los objetivos y metas Culturales de este Stakeholder?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

5.- ¿En qué medida se beneficia este Stakeholder con la ejecución del proyecto?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

6.- ¿Cuál es el nivel de compromiso que tiene este Stakeholder con la ejecución del proyecto?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

7.- ¿Cuál es el nivel de interés que tiene este Stakeholder en que se lleve a cabo el proyecto?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

Anexo C. Cuestionario para Conocer el Impacto de los Stakeholders en el Proyecto

Dependiendo de la naturaleza de cada Stakeholder y de su posición ante el proyecto, su poder de impactar en la ejecución del proyecto podrá ser de mayor o menor escala, así como favorable o desfavorable. Es por ello que es de gran importancia determinar en qué forma y magnitud podrá afectar cada Stakeholder el desarrollo del proyecto.

Con las siguientes preguntas se busca determinar el nivel y la dirección de impacto de cada Stakeholder sobre la ejecución del proyecto

Instrucciones: Colocar en el siguiente espacio el Stakeholder consultado o en su defecto el integrante del proyecto consultado a cerca de dicho Stakeholder.

Stakeholder o Integrante del proyecto consultado: _____

Marque con una X la opción que aplique a cada caso.

1.- ¿En qué medida se requiere la participación de este Stakeholder en la toma de decisiones relacionadas con la ejecución del proyecto?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

2.- ¿En qué medida el proyecto depende de autorizaciones y/o aprobaciones de este Stakeholder?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

3.- ¿En qué medida se requiere que este Stakeholder esté involucrado con la ejecución diaria de las diferentes actividades del proyecto?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

4.- ¿En qué medida depende el proyecto de los recursos provenientes de este Stakeholder?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

5.- ¿En qué medida puede afectar este Stakeholder el Alcance del proyecto?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

6.- ¿En qué medida puede afectar este Stakeholder el Cronograma del proyecto?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

7.- ¿En qué medida puede afectar este Stakeholder los Costos del proyecto?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

8.- ¿En qué medida puede afectar este Stakeholder la Calidad del proyecto?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

9.- ¿En qué medida puede afectar este Stakeholder los aspectos de Seguridad, Higiene y Ambiente (SHA) del proyecto?

- Alto
- Medio
- Bajo
- Nulo

10.- En general, la influencia que podría tener este Stakeholder en la ejecución del proyecto es:

- Favorable
- Desfavorable

**Anexo D. Cuestionario para Conocer las Oportunidades, Amenazas y
Participación de los Stakeholders durante la Ejecución del Proyecto**

Una vez que se conoce el nivel de interés e impacto de cada uno de los Stakeholders Identificados, así como las prioridades que cada uno representa, se procede a la elaboración de los planes de acción y estrategias que deben implementarse para el manejo de las relaciones con dichos Stakeholders. Sin embargo, para que estas estrategias sean altamente efectivas se deberá tener conocimiento de otras características de los Stakeholders del proyecto.

Con las siguientes preguntas se busca determinar las oportunidades y amenazas, los roles y responsabilidades de cada Stakeholder, así como cuál debe ser su participación en el proyecto y durante que proceso.

Instrucciones: Colocar en el siguiente espacio el Stakeholder consultado o en su defecto el integrante del proyecto consultado a cerca de dicho Stakeholder.

Stakeholder o Integrante del proyecto consultado: _____

Marque con una X la o las opciones que apliquen al caso específico.

1.- ¿Cuáles son las oportunidades que puede representar la participación de este Stakeholders en la ejecución del proyecto?

- Resultados y Productos de Alta Calidad
- Aporte de Conocimiento, Experticia
- Agilidad en tiempos de Aprobaciones
- Ahorros
- Cambios en condiciones preestablecidas que beneficien al desarrollo del proyecto: términos de contrato, regulaciones, leyes, etc.
- Otras: _____
- Ninguna

2.- ¿Cuáles son las amenazas?

- Pobre Calidad en Resultados y Productos por desconocimiento e Impericia
- Retrasos en la Ejecución del Proyecto
- Sobrecostos
- Cambios en condiciones preestablecidas que afecten el desarrollo del proyecto: términos de contrato, regulaciones, leyes, etc.
- Otras: _____
- Ninguna

3.- De acuerdo al Project Management Institute (PMI) un proyecto pasa por diferentes etapas o fases y en cada una de las fases se llevan a cabo diferentes procesos los cuales se explican a continuación:

Iniciación: Es el proceso de obtención de autorizaciones para el inicio de cada fase del proyecto (Visualización, Conceptualización, Definición, Ejecución y Operación). El estudio que se va a llevar a cabo mediante este trabajo está concentrado en la etapa de Ejecución del proyecto (Ingeniería de Detalle, Fabricación, Instalación, Construcción y Arranque).

Planificación: Es el proceso mediante el cual se define o confirman los objetivos del proyecto y se seleccionan los planes de acción para alcanzarlos.

Ejecución: Es la coordinación del equipo de trabajo y otros recursos necesarios para llevar a cabo lo planificado.

Control: Aseguramiento del cumplimiento de los objetivos del proyecto y medición periódico del progreso que permita identificar variaciones en el plan lo que da la oportunidad de tomar acciones correctivas en caso de que sea necesario.

Cierre: Aceptación formal y culminación ordenada de la fase.

En función de lo anterior, cuál debe ser la participación del Stakeholder seleccionado y en cuál(es) del (los) procesos durante la fase de Ejecución del Proyecto?

	Iniciación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
<input type="checkbox"/> Ser Informado	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> Informar	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> Ser Consultado	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> Ejecutar	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> Controlar	<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/> Aprobar	<input type="checkbox"/>				

Nota: un mismo Stakeholder puede tener diferentes maneras de participación durante el proyecto y en uno o varios procesos.

Bibliografía

- ❖ Allen, Will and Kilvington, Margaret (2001). *Stakeholder Analysis*. Consultado el 6/25/04 en <http://www.landcareresearch.co.nz/research/social/stakeholder.asp>
- ❖ Baptista, Pilar., Fernández, Carlos y Hernández, Roberto (2004). *Metodología de La Investigación*. : MC Graw Hill.
- ❖ Clark, M., Riley, M. & Wood, R. (2000) *Research and Writing Dissertations in Business and Management*. Thomson Learning
- ❖ Cleland, David and Kerzner, Harold (1985). *Project/Matrix Management Policy and Strategy: Cases and Situations*. Van Nostrand Reinhold Company.
- ❖ Comisión Mundial Para el Medio Ambiente (1987) *Informe Brundtland "Nuestro futuro común"*.
- ❖ Dinsmore, Paul (1990). *Human Factors in Project Management*. New York: American Management Association.
- ❖ Elliot, Laury (2001). *Ask these questions to reach your Stakeholders*. Consultado el 6/24/05 en www.techrepublic.com.com/5100-10878_11-1048762.html?tag=hdi
- ❖ Englund, Randal, Grahem Robert J. y Dinsmore, Paul C. (2003). *Creating a Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change*. : John Willey & Sons.
- ❖ Gartner Group (1996). *"Project Management Skills: Avoiding Management by Crisis"*
- ❖ Harding, Mike (2002). *Methodology for the Stakeholder Analysis Longxi-Hongku Protected Area*. Consultado el 6/25/05 en <http://www.chinabiodiversity.com/shengwudyx2/djy/workshop.htm>
- ❖ JISC Project Management Guidelines. *Project Planning, Stakeholder Analysis*. Consultado el 6/24/2005 en www.jisc.ac.uk/index.cfm?name=proj_manguide14
- ❖ Kerzner, Harold (1998). *In Search of Excellence in Project Management: Successful Practices in High Performance Organizations*. John Wiley & Sons; 1 edition.
- ❖ Kerzner, Harold (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley; 8 edition.
- ❖ Likert, R. (1976a). *Una técnica para la medición de actitudes*. en Wainerman C.H. (comp), Escalas de medición en ciencias sociales, Buenos Aires: Nueva Visión.
- ❖ Likert, R (1976b). *Una técnica para medir actitudes*. en Summers G.F. (comp.), Medición de actitudes, México: Trillas.
- ❖ Manktelow, Rachel. *Stakeholder Analysis & Stakeholder Management*. Consultado en 5/10/2005 en www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm.

-
- ❖ Manktelow, Rachel. *Stakeholder Planning - Planning Stakeholder* Communication. Consultado en 5/10/2005 en www.mindtools.com/pages/article/newPPM_08.htm
 - ❖ Padua, J, (2000), *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México
 - ❖ Palacios, Luis Enrique, Yamín, René (2002). *Benchmarking de Proyectos en Venezuela*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
 - ❖ Palacios, Luis E. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos: El enfoque latino*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
 - ❖ Post, James E. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Health*. Standford. Standford University Press.
 - ❖ Project Management Institute (2004). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guides)*. Project Management Institute; 3rd edition.
 - ❖ *Project Management - Guidelines - Section 5: Stakeholder Management*. Consultado en 5/1/2005 en www.projectmanagement.tas.gov.au/guidlines/pm5_5
 - ❖ Project Smart (2000-2003). *Stakeholder Management*. Consultado en 1/5/2005 en www.projectsart.co.uk/print/stakeholder_management_print.html.
 - ❖ Seiler, L.H. y Hough, R. L. (1976), *Comparaciones empíricas entre las técnicas de Thurstone y Likert*, en Summers G.F. (comp.), *Medición de actitudes*, México: Trillas.
 - ❖ Smith, Larry C. *Project Clarity Through Stakeholder Analysis*. Consultado en 17/8/2005 en www.stsc.hill.af.mil/crosstalk/2000/12/smith.html.
 - ❖ Svendsen, Ann. (1998) *The Stakeholder Strategy*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, CA – USA. Primera Edición.
 - ❖ www.asambleanacional.gov.ve.
 - ❖ www.inea.gov.ve
 - ❖ www.marnr.gov.ve
 - ❖ www.mem.gob.ve
 - ❖ www.mindefensa.gov.ve
 - ❖ www.mintra.gov.ve
 - ❖ www.seniat.gov.ve
 - ❖ www.zulia.infoagro.info.ve