



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN DE GESTION DE LOS STAKEHOLDERS PARA EL PROYECTO  
“PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR  
MACAYAPA”**

Presentado por:

**Omaña Colmenares, Pedro Pablo**

Para optar al título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**Ana Julia Guillén Guédez**

Caracas, junio de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PLAN DE GESTION DE LOS STAKEHOLDERS PARA EL PROYECTO  
“PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR  
MACAYAPA”**

Presentado por:

**Omaña Colmenares, Pedro Pablo**

Para optar al título de:

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

Asesor:

**Ana Julia Guillén Guédez**

Caracas, junio de 2016

Señores:

Universidad Católica Andrés Bello  
Vicerrectorado Académico  
Estudios de Postgrado  
Áreas de Ciencias Económicas y de Gestión  
Postgrado en Gerencia de Proyectos

Atención: Profesora Janet Mora de Torre

**Referencia: Aprobación de Trabajo Especial de Grado**

Por medio de la presente hago constar que he leído el borrador del Trabajo Especial de Grado, presentado por el ciudadano **Omaña Colmenares, Pedro Pablo**, titular de la cédula de identidad número V-14.881.834, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es: **PLAN DE GESTION DE LOS STAKEHOLDERS PARA EL PROYECTO “PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA”**; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 6 días del mes de junio de 2016.

Atentamente,

Ana Julia Guillén Guédez



GERENCIA DE PROYECTO TÚNEL BARALT

Dirección del Programa Gerencia de Proyectos  
Estudios de Postgrado  
Universidad Católica Andrés Bello

Presente.-

Nos dirigimos a ustedes para informarles que hemos autorizado al Ing. Pedro Pablo Omaña, C.I 14.881.834 a hacer uso de la información proveniente de esta institución, para documentar y soportar los distintos análisis estrictamente académicos que conllevaran a la realización del Proyecto de trabajo Especial de Grado **PLAN DE GESTION DE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO DE PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA**, como requisito para optar al grado de "Especialista en Gerencia de Proyectos", exigido por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, a los dieciséis (16) días del mes de Abril del año 2015.

  
CONSORCIO BOYACA - LA GUAIRA  
RIF: J-40023985-0

RONALD GIL  
JEFE DE PERSONAL TÚNEL BARALT  
PORTAL A PORTAL



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREAS DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

## **PLAN DE GESTION DE LOS STAKEHOLDERS PARA EL PROYECTO “PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA”**

Autor: Omaña Colmenares, Pedro Pablo

Asesor: Guillén Guédez, Ana Julia

Año: 2016

### **RESUMEN**

Actualmente la Gerencia de Proyectos tiene una tendencia que apunta más hacia la fortaleza de las habilidades gerenciales que hacia las técnicas, originado por el hecho de que esta comenzó a ser considerada como una habilidad específica. Adicionalmente, se reconoce que entre las fortalezas que debe tener un gerente de proyecto debe estar el manejo adecuado de las relaciones con los involucrados y grupos de interés. La gerencia de los Stakeholders es el proceso mediante el cual se identifican, conocen, entienden y clasifican a los actores, para luego asignar prioridades y diseñar estrategias que deben ser implementadas para garantizar el compromiso y soporte de cada uno de ellos durante la ejecución del proyecto. La compilación de todo lo mencionado anteriormente vendría a representar lo que se denomina el Plan de Gestión de los Stakeholders. El Objetivo de esta investigación fue el de Diseño del Plan de Gerencia de los Interesados del proyecto “Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa”. De esta forma la investigación que se desarrolló fue de tipo aplicada y de campo. Se recopilaron los datos a través de la técnica de la encuesta con el personal involucrado en el estudio, los resultados fueron validados mediante el Juicio de Expertos. Se determinaron las características particulares de cada uno de los involucrados, y se calcularon los niveles de interés impacto y prioridad, oportunidades y amenazas. Estos datos permitieron la formulación de las estrategias, con el fin de establecer y mantener la red de las relaciones y las comunicaciones con cada uno de los interesados del proyecto en estudio y elaborar el plan de gestión de los Stakeholders para el proyecto en estudio. Adicionalmente se describen las lecciones aprendidas de la investigación.

**Palabras clave:** Proyectos, Gerencia de Proyectos, Gestión de los Stakeholders, Plan de Gestión de los Stakeholders.

**Línea de Trabajo:** Gestión de los Stakeholders en Proyectos

## INDICE GENERAL

### ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura  | Página |
|---|--------|
| 1. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT/WBS).....         | 26     |
| 2. Organigrama General Túnel CBLG.....                      | 31     |
| 3. Diagrama de identificación de Stakeholders.....          | 36     |
| 4. Mapa de Influencia de los Stakeholders.....              | 41     |
| 5. Mapa de Prioridades y Tendencia de cada Stakeholder..... | 44     |
| 6. Proceso de Identificación de los Interesados.....        | 67     |
| 7. Mapa de Interacción entre Stakeholders.....              | 68     |
| 8. Mapa de Manejo de Conflictos.....                        | 71     |

## ÍNDICE DE TABLAS

| <b>Tabla</b>   | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| 1. Métodos de Obtención de Información.....                              | 16            |
| 2. Operacionalización de las Variables .....                             | 25            |
| 3. Identificación de los Stakeholders.....                               | 32            |
| 4. Nivel de Interés de los Stakeholders .....                            | 37            |
| 5. Nivel de Impacto de los Stakeholders .....                            | 39            |
| 6. Niveles de Interés, Impacto y Prioridad de los Stakeholders.....      | 42            |
| 7. Porcentaje de Stakeholders por Nivel de Prioridades y Tendencias..... | 43            |
| 8. Oportunidades, Amenazas y Participación de los Stakeholders .....     | 46            |
| 9. Recursos Asociados al Proyecto.....                                   | 69            |
| 10. Calendario de Implementación.....                                    | 70            |
| 11. Matriz de Comunicaciones .....                                       | 73            |
| 12. Lecciones Aprendidas .....   | 76            |

## INTRODUCCIÓN

Cada vez adquiere mayor importancia la gestión de las relaciones con los grupos de interés. La inclusión activa de éstos, da legitimidad a la empresa, generando credibilidad y confianza. Las empresas que buscan la sostenibilidad en sus actividades deben conocerlos, potenciar el diálogo, satisfacer demandas y expectativas, y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones. En este contexto, se propone un Plan de Gestión de los Stakeholders para el **PROYECTO “PROLONGACIÓN DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA”**. La gerencia de los Stakeholders o involucrados, según Manktelow (2012), es el proceso mediante el cual se identifican, conocen, entienden y clasifican a los Interesados del proyecto, para luego asignar prioridades y diseñar estrategias para administrar las relaciones con los mismos, las cuales deben ser implementadas para garantizar el compromiso y soporte de cada uno de ellos durante la ejecución del proyecto. La compilación de todo lo mencionado anteriormente vendría a representar lo que se llama el Plan de Gestión de los Stakeholders. El presente Trabajo Especial de Grado contiene ocho capítulos en los cuales se desarrollan los siguientes aspectos:

**Capítulo I: Planteamiento de la Investigación:** en este capítulo se desarrollaran dos de los aspectos más importantes de la presente investigación como lo son: planteamiento del problema y los objetivos, además de la justificación y el alcance de la misma.

**Capítulo II: Marco Teórico:** en este capítulo se desarrollan los antecedentes y fundamentos teóricos relacionados directamente con la Gestión de los Stakeholders en proyectos.

**Capítulo III: Marco Metodológico:** Se exponen aquellos aspectos vinculados a la metodología de la presente investigación, donde se establecen los lineamientos mediante el cual, se especifican elemento como: el tipo y diseño de la

investigación, la unidad de análisis, además de los instrumentos y técnicas requeridas para la recolección de datos.

**Capítulo IV: Marco Organizacional:** en este capítulo se describen los principales aspectos organizacionales que conforman la estructura actual del Componente Túnel del Consorcio Boyacá La Guaira. Empresa en la cual se presente el problema planteado en el Capítulo I de la presente investigación.

**Capítulo V: Desarrollo de los Objetivos Específicos:** en este capítulo se desarrollan los objetivos específicos de la investigación, los cuales constituyen en síntesis el análisis de los Stakeholders del proyecto Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa, lo cual permitirá la elaboración del plan de gerencia propuesto en el presente estudio.

**Capítulo VI: Análisis de los Resultados:** en este capítulo se desarrolla el Plan de Implementación del Plan de Gestión de los Stakeholder del Proyecto Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa.

**Capítulo VII: Lecciones Aprendidas:** El propósito del capítulo de lecciones aprendidas para el Plan de Gestión de los Stakeholders del Proyecto Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa, es capturar los aspectos aprendidos del mismo en un documento formal para su uso por otros jefes de proyecto en investigaciones o proyectos similares en el futuro.

**Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones:** se describen las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación,

Se incluyen las referencias Bibliográficas empleadas en esta investigación.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Las empresas cuentan con los proyectos para poner en marcha sus planes estratégicos. Antes de comenzar un proyecto es necesario determinar el origen y las causas que estén llevando a planificar el trabajo que estamos por hacer. Es en esta etapa se visualizan las necesidades, prioridades y aportes que pueden hacer las diversas personas que se ven afectadas por las acciones de los proyectos.

- **Planteamiento del Problema**

Es claro que uno de los componentes más importantes de una empresa es la gerencia de proyectos, un área desde donde se lidera el desarrollo y crecimiento de las empresas. La Gerencia de Proyectos se convierte entonces en un elemento vital para el éxito de los proyectos porque con planificación y manejo adecuado hay menos riesgo de cometer errores y se pueden solucionar de mejor forma los problemas que se presenten.

Dentro de la Gerencia de Proyectos, La Gestión de los Interesados tiene como principal objetivo la administración de las relaciones entre una organización y sus grupos de interés del proyecto. Estas relaciones tienen un impacto sobre los individuos y sus organizaciones, que puede ser positivo, o influir negativamente en el éxito de cualquier proyecto. Por tanto, los interesados de cualquier proyecto deben ser gestionados por las organizaciones con el fin de minimizar sus impactos negativos y asegurarse de que no obstaculicen el éxito de un proyecto.

Actualmente, la gestión de interesados es considerada, al menos teóricamente, por las empresas del sector de la construcción tan importante para su negocio, como otras áreas de actividad, como la subcontratación, la seguridad o el medio ambiente.

En la mayoría de proyectos del sector de la construcción, habrá muchas partes involucradas y la diversidad de su naturaleza y demandas provoca un conflicto de intereses. La lista de interesados en un proyecto de construcción es a menudo

grande e incluiría los propietarios y usuarios de instalaciones, directores del proyecto, miembros del equipo, gestores de instalaciones y los edificios, diseñadores, accionistas, administración pública, empleados, subcontratistas, proveedores de servicios, competidores, bancos, compañías de seguros, medios de comunicación, representantes de la comunidad, vecinos, público en general, clientes, agencias regionales de desarrollo, el entorno natural, grupos de presión, instituciones cívicas y militares. Cada uno de ellos podría influenciar en el curso de un proyecto en algún momento. Aunque algunos podrán tener influencia en el proyecto más a menudo, la mayoría lo harán de forma puntual en algún determinado momento.

Un plan de gestión de los interesados de un proyecto debe comenzar por identificar a cada uno de ellos, conocer sus expectativas y motivos, sus fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades que cada uno puede propiciar. La intención es hacer el análisis detallado de aquellas personas, entes, organizaciones e involucrados que puedan verse afectados por el proyecto y que puedan tener alguna influencia sobre el o que tengan algún interés en su culminación exitosa. Una vez identificados, se deberá clasificarlos asignando prioridades en el manejo de las relaciones con cada uno, lo que dependerá de la naturaleza del proyecto y el poder de afectación que tenga sobre el proyecto.

Una vez identificados y analizados los afectados del proyecto se debe proceder al diseño de las estrategias para la Gestión de los Interesados, que estarán basadas principalmente en la implementación de un plan de comunicación que se va a mantener con cada uno de ellos. En este plan se determinara el tipo de información que se manejará con cada interesado, la regularidad y detalle de la misma, teniendo siempre en cuenta el nivel de prioridades que ocupa cada uno y el nivel de compromiso que cada uno debe tener en las distintas etapas del proyecto.

Tomando en cuenta todo lo expuesto anteriormente sobre el manejo de los interesados, su importancia para asegurar el éxito del proyecto y considerando que en estos momentos el Proyecto de Prolongación de la Avenida Baralt hasta el

Distribuidor Macayapa se encuentra en las etapas iniciales de ejecución y que este cuenta con características especiales en cuanto a la cantidad y diversidad de sus interesados, se plantea como objetivo general de este trabajo la elaboración de un Plan de Gestión de los Interesados, lo cual permitirá al equipo de dirección de proyecto conocer las expectativas, intereses, impacto sobre el desarrollo del proyecto así como determinar las oportunidades y amenazas que representa cada uno de los involucrados del mismo.

El proyecto en cuestión radica en el diseño, procura, construcción y operatividad de la prolongación de la Avenida Boyacá hasta el Distribuidor Macayapa, el cual consiste en la construcción de dos galerías gemelas de 2.8 kilómetros de longitud. Por características propias del proyecto, el equipo de trabajo se encuentra en diferentes zonas geográficas, en la que se involucran entidades gubernamentales, ambientales, militares y civiles, comunidades, contratistas y demás grupos, lo que justificará la elaboración de un Plan de Gestión de los Interesados del mismo. Para dar respuesta a lo antes expuesto, esta investigación se planteó la siguiente interrogante:

- **Formulación del Problema**

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

## **1.2. Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Diseñar el Plan de Gestión de los Interesados del proyecto Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa, el cual abarcará desde la identificación de los Interesados hasta el diseño de estrategias de manejo de sus relaciones entre sí.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar los Interesados y los grupos prioritarios del proyecto.
- Analizar la influencia e impacto de cada grupo de interesados del proyecto.
- Establecer prioridades y clasificar a cada interesado en función de los intereses e influencias que estos pueden ejercer en el proyecto.
- Delinear las estrategias de manejo de los interesados identificados en función de las prioridades de cada uno.

### **1.3. Justificación de la Investigación**

La Prolongación de la Av. Boyacá representa la culminación de dicha avenida cuya construcción, desde el Distribuidor Baralt Norte hasta La Urbina, data de 1988.

El crecimiento urbanístico de la Ciudad de Caracas y el deterioro de la Autopista Caracas La Guaira en sus kilómetros iniciales dan carácter de necesidad a esta obra que conectará el sector Noreste de la Ciudad con la Autopista CCS-LG mejorando la circulación de los túneles de la Planicie, Av. Sucre y demás accesos de la Parroquia Sucre; así como el desempeño de la propia Cota Mil que permitirá a las poblaciones de Guarenas y Guatire enlazar con el Litoral Central mediante una sola vía.

Con motivo de la convocatoria del Ministerio del Poder Popular para Transporte Terrestre al Concurso Abierto para el proyecto y construcción de una vía tipo autopista, conformada por las componentes: Túnel Baralt, Distribuidor Macayapa y Viaducto Tacagua.

Teixeira Duarte y Precomprimido (Consortio Boyacá - La Guaira) asociaron fortalezas y experiencias, de manera de brindar una solución eficiente y rápida para la construcción de la obra dentro de los estándares de calidad requerida. El

proyecto en su totalidad tendrá una longitud aproximada de 7 Km. y dos canales de circulación por cada sentido.

El Plan de Gestión de los Interesados permitirá a la gerencia del Proyecto identificar cada una de las partes involucradas en el proyecto, para de esta manera conocer sus intereses y su nivel de influencia en el desarrollo del mismo. Con esto, se establecerán prioridades y se clasificarán a las personas y entes comprometidos, para finalmente formular las estrategias para el manejo de las relaciones entre ellos y la dirección del proyecto.

#### **1.4 Alcance de la Investigación**

La presente investigación contempla sólo el diseño de un plan de gestión de los stakeholders en el Proyecto “PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA” realizado por el Consorcio Boyacá La Guaira C.A, basado en los procesos de gestión de los interesados propuestos las buenas prácticas en gerencia de proyectos. Esto debido a la importancia que tiene para la empresa el manejo de los distintos involucrados en el proyecto y su influencia sobre las actividades diarias de la obra.

Debido a que la aplicación de este plan debe pasar por la aprobación de la junta directiva de la empresa, no será incluida en esta investigación la implementación del plan.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Desde hace algún tiempo la Gerencia de Proyectos comenzó a ser reconocida como una habilidad específica, donde el Gerente de Proyectos debe poseer entre sus fortalezas el manejo de las relaciones con los distintos stakeholders que participan en la ejecución de los mismos. En base a esto se recopilaron trabajos relacionados a este tema que ayudaran al desarrollo del presente trabajo. En este capítulo se muestran los siguientes puntos:

- Antecedentes
- Bases Teóricas.
- Bases Legales

### 2.1 Antecedentes

**Aakhu y Bzdak (2015).** *Stakeholder engagement as communication design practice. Journal Of Public Affairs.* Proporciona un diseño para el manejo de las relaciones entre los Stakeholders del Proyecto de manera de garantizar el compromiso con el mismo. Mediante el plan de comunicaciones que se plantea, se busca abrir nuevas formas de pensamiento e interrelación entre los interesados, de manera de cultivar las mejores prácticas profesionales.

Palabras Clave: Stakeholder, Proyecto, comunicaciones y mejores prácticas

**Arteaga (2010)**, en su Trabajo Especial de Grado: Propuesta de Plan Estratégico para la Gerencia de Proyectos de la empresa BD 2050 Automatismos Industriales C.A., para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, propuso un desarrollo de Plan Estratégico para la Gerencia de Proyecto de la compañía antes expuesta. El diseño de investigación fue descriptivo, documental y de Campo. Este trabajo puede mostrar la influencia de los interesados en los distintos procesos de la Planificación Estratégica de la Gestión de Proyectos.

Palabras Clave: Gerencia de Proyectos, Gestión, Plan Estratégico, Interesados.

**Carlton y Downs (2014).** *Stakeholders Valuing A Process for Identifying the Interrelationships between Firm and Stakeholder Attributes* de la Revista Administrative Sciences, proponen 3 pasos a seguir a la hora de la evaluación y definición de los Stakeholders.

El principal aporte del trabajo es conocer esta metodología y analizar cómo puede ser aplicado en el proyecto.

Palabras Clave: Identificación, Atributos e Involucrados

**De Andrade (2005)**, en su 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, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos, presentó un Plan de Gestión que combino la identificación de los involucrados con el diseño de estrategias para la coordinación de los mismos en su proyecto.

Palabras Clave: Gerencia de Proyectos, Gestión, Plan Estratégico, Interesados, Exploración, Costa Afuera.

**Freeman (2010).** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. El autor explica la importancia del manejo de conocimientos básicos en la gestión de los stakeholders para él la formación de los nuevos Gerentes de Proyecto y del cómo la aplicación de estos influye en el desarrollo de empresas más competitivas.

El aporte de este trabajo es manejar conceptos básicos y la aplicación de los mismos en ejemplos que se describen en el texto.

Palabras Clave: Gerencia de Proyectos, Stakeholder y competitividad.

**Perrault (2014).** *Zombies and Originals: How Cultural Theory Informs Stakeholder Management*. Business & Society Review. El presente artículo trata de explicar un nuevo enfoque de la gestión de los interesados para la comprensión sobre cómo

la adición diferentes de puntos de vista de los involucrados dadas sus influencias, crean la cultura de la empresa en el primer lugar, y en última instancia afectan a los gerentes en sus decisiones. Este artículo se basa en la teoría cultural para examinar cómo los individuos que componen las empresas dan lugar a sesgos culturales en la cultura organizacional.

Palabras clave: Gerencia de los Stakeholder, Cultura organizacional.

**Retolaza (2005).** Participación de los Stakeholders en la Gobernanza: Fundamentación Ontológica y Propuesta Metodológica de la Revista *Universitas Psychologica*, el autor reflexiona sobre los fundamentos de la participación de los diferentes grupos de interés que componen una empresa, abordando los problemas vinculados a la instrumentalización de la Teoría de Stakeholders y al agotamiento deductivo de la misma. Propone adoptar la perspectiva ontológica, así como un acercamiento práctico de carácter inductivo. El principal aporte del trabajo es ofrecer una guía metodológica en la que se resume la participación de los stakeholders en las organizaciones.

Palabras Clave: Gerencia de Proyectos, Gestión, Plan Estratégico, Interesados, Recursos Humanos.

**Scheer y otros (2014).** *The Distinction Between Risk and Hazard: Understanding and Use in Stakeholder Communication*. Risk Analysis: An International Journal. Aquí se observa la importancia que tienen los procesos de comunicación de riesgo, los cuales regularmente son malentendidos y su falta de comunicación afecta directamente el desempeño del proyecto. Se realizó una muestra en la que se preguntó a 53 expertos de las autoridades públicas, empresas e industrias, y del medio ambiente y del consumidor de Alemania para delinear su comprensión y uso de estos términos.

Palabras Clave: Involucrados, Comunicaciones y Riesgos.

## **2.2. Fundamentos Teóricos**

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, 2004).

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. En este tipo de gestión se analizan 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 pondrán en práctica durante la ejecución del proyecto, en el 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.

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). 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. 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, PMI(2013) 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.

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.

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, 2012). 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.

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**

| <b>Método</b>                        | <b>Descripción</b>   |
|--------------------------------------|--|
| <b>Consultas</b>                     | 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.   |
| <b>Entrevistas Semiestructuradas</b> | 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. |

|  |   |
|--|---|
| <b>Cuestionarios</b>                                   | 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. |
| <b>Información de fuentes secundarias o indirectas</b> | Cuando no es posible conseguir información sobre los métodos descritos anteriormente, se requiere utilizar otras fuentes de información, entrevistas con investigadores, etc.   |

**Es de suma importancia el asignar prioridades y clasificarlos, para ello** 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 no están involucrados o asistidos, el proyecto será difícilmente completado exitosamente.

Una vez que se haga un análisis a los Stakeholders, se establezcan las prioridades en las que el gerente del proyecto debe enfocar su atención, se determine 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 ubiquen y el tipo de participación determinada.

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. Una vez inicie el proyecto, debe garantizarse que los diferentes grupos de Stakeholders estén informados de los 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, 2005)

Según el PMI (2013, La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.

Esta teoría presenta 4 procesos que interactúan entre sí y con otras áreas del conocimiento, a saber:

**Identificar a los Interesados:** El proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto.

**Planificar la Gestión de los Interesados:** El proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

**Gestionar la Participación de los Interesados:** El proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada

de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

**Controlar la Participación de los Interesados:** El proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados del proyecto y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.

- **Bases Legales**

Los siguientes, son algunas de las bases legales que guardan relación con el desarrollo de la presente investigación:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial N° 5.453 del 24 de marzo del 2000)
- Ley de Contrataciones Públicas (Gaceta Oficial N° 38.895 del 25 de marzo de 2008)
- Ley de Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines. (Decreto N° 444, de LA JUNTA DE GOBIERNO DE LA REPUBLICA DE VENEZUELA del 24 de Noviembre de 1.958)

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe: la metodología de la investigación que se utilizó. Se analizaron elementos como: el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, además de los instrumentos y técnicas requeridas para la recolección de datos, entre otros.

- **Tipo de Investigación**

Según Tamayo & Tamayo (2003), la investigación del tipo aplicada, busca confrontar la teoría con la realidad, por eso su íntima relación con la investigación pura, ya que depende de todas las conjeturas y descubrimientos realizados. La investigación aplicada se vale del uso de técnicas de muestreo y las deducciones acerca de la población estudiada. Teniendo como propósito mejorar un producto o proceso, así como también dar solución a un problema mediante la aplicación de teorías. De esta forma la investigación que se desarrolló fue de tipo aplicada, permitiendo un desarrollo óptimo de todos los objetivos planteados.

- **Diseño de la Investigación**

El objetivo de realizar un diseño de investigación consiste en contar con una metodología que sirva como guía en el proceso de recolección, análisis e interpretación de los datos que se piensa recolectar (Balestrini, 2006).

Tamayo & Tamayo (2003), establece que el diseño de investigación de campo aplica "*cuando los datos se recogen directamente de la realidad*" (p. 110). Además destaca que lo valioso de diseño radica en que permite al investigador, cerciorarse de las verdaderas condiciones en las que se han obtenido los datos, lo que facilita su revisión o consulta en caso de surgir dudas.

Basado en lo anteriormente expuesto, el diseño de investigación del presenteproyecto fue de Campo, ya que se recopilaron datos a través de técnicas como entrevistas y encuestas con el personal involucrado en el proyecto.

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, Fernández y Baptista (2010), 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 fue de tipo Transversal. 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.

- **Unidad de Análisis**

La unidad de análisis en la que se desarrolló la presente investigación la representan los procesos de gestión de los stakeholders del Proyecto “PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA”.

- **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

El objetivo de este trabajo fue la elaboración del Plan de Gerencia de los Stakeholders del proyecto Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa. Para ello fue necesario realizar el análisis de los involucrados que permitirá 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 actores 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 uno de ellos, se aplicó una estrategia determinada.

- **Juicio de Expertos**

Recolección de opiniones de expertos en el tema del proyecto que se está ejecutando. Esta información fue conseguida tanto dentro como fuera de la empresa. De igual forma se pudo obtener información en asociaciones profesionales, instituciones gubernamentales y universidades.

En el caso de la presente investigación se consultó internamente sobre la experiencia en obras anteriores. De igual manera se hizo de manera externa a distintos asesores con un mínimo de 5 años de experiencia en casos similares.

- **Entrevistas estructuradas y no estructuradas**

Estas entrevistas se realizaron a las personas identificadas como Stakeholders. Fueron del tipo estructuras y no estructuradas.

En las entrevistas no estructuradas existe un margen de libertad para formular las preguntas y las respuestas. Por lo tanto, cuentan con un grado de libertad y espontaneidad ya que no se guían por cuestionarios rígidos.

Las entrevistas estructuradas se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas. Son de bajo costo y gran rapidez en su aplicación.

- **Revisión Bibliográfica**

Una revisión bibliográfica comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute de manera crítica, toda la información recuperada y utilizada.

Esta técnica forma parte de toda investigación como modelo integral, con el objeto de facilitar el desarrollo y comprensión del problema planteado.

- **Fases de la Investigación**

Se describen a continuación las distintas fases que se desarrollaron para el diseño del Plan de Gestión de los Stakeholders del Proyecto de Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa.

- **Fase I: Descripción y Definición del Proyecto**

Esta fase contempló la selección del área de estudio, la identificación y estructuración del problema, la definición de los fundamentos teóricos, la metodología planteada y la información de la organización o mercado donde se desarrolló la investigación.

- **Fase II: Diagnostico y Evaluación**

Durante el desarrollo de esta fase se diagnosticó la gestión de los Stakeholders en el componente túnel del Consorcio Boyacá La Guaira. Esto se realizó mediante la recolección de información a través de entrevistas al personal de la obra que se encuentra dentro de la muestra seleccionada.

- **Fase III: Análisis de la Información**

Una vez desarrolladas las primeras dos fases de la investigación se analizaron la información recolectada comparando los procesos de gestión de los

Stakeholders que desarrolla la empresa con la metodología de gestión propuesta por el PMI.

- **Fase IV: Diseño del Plan**

Luego del análisis de la información recolectada y determinar las diferencias entre los procesos que se llevan a cabo en la empresa y los recomendados por las buenas prácticas en gerencia de proyectos; se procedió a realizar un Plan de Gestión de los Stakeholders para el componente túnel del Consorcio Boyacá La Guaira.

- **Fase V: Cierre del proyecto**

Esta etapa se contempla la recolección de información de las lecciones aprendidas a lo largo de la investigación, además de aquellas conclusiones y recomendaciones que se consideren pertinentes según los resultados obtenidos.

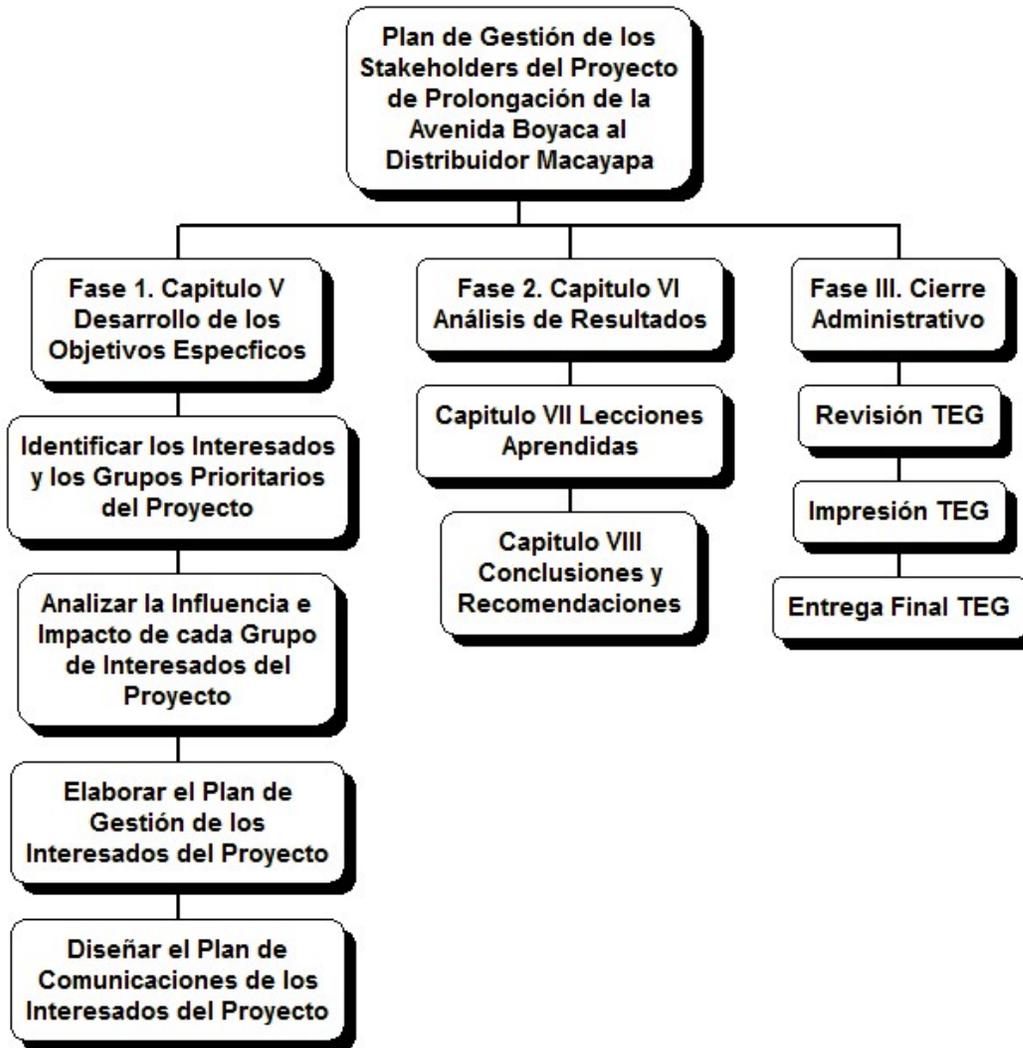
- Operacionalización de las variables

Tabla 2. Operacionalización de las variables

| Evento  | Sinergia   | Indicios     | Indicadores   | Tecnicas/Herramientas  | Fuentes                    |
|---|--|--------------|---|--|----------------------------|
| DISEÑO DEL PLAN DE GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS DEL PROYECTO DE PROLONGACIÓN DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los Interesados y los grupos Prioritarios del Proyecto</li> </ul>         | Stakeholders | Personas e instituciones involucradas:<br>Consorcio Boyaca la Guaria/ Gobierno/ Comunidades vecinas/ Region Capital/ Organizaciones Ambientalist as | Entrevistas Estructuradas y No Estructuradas                 | Bases Academicas/ Proyecto |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la Influencia e impacto de cada grupo de Interesados del Proyecto</li> </ul> |              | Apoyo/ opos icio n/ des interesado  | Encuestas, Entrevistas, Conversaciones formales e informales | Bases Academicas/ Proyecto |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar el Plan de Gestion de los Interesados del Proyecto</li> </ul>                |              | Interes positivos o negativos   |  |                            |
|   |  |              | Alcance/Tiempo/ Relaciones  |  |                            |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar el Plan de Comunicaciones de los Interesados del Proyecto</li> </ul>          |              | Alto/medio/bajo   |  |                            |
| Alcance/Tiempo/ Relaciones/ Configuracion   |  |              |   |  |                            |

- **Estructura Desagregada de Trabajo**

Figura 01. Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación



- **Aspectos Éticos**

La información que se procesó durante la elaboración de este trabajo se fundamentó en cuestionarios que fueron respondidos por los participantes del Proyecto que son conocedores de cada área, así como en las diferentes tipos 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), además del acuerdo de confidencialidad de la información suministrada por la empresa Consorcio Boyacá La Guaria estarán fundamentadas en el código de ética del CIV:

*Código de Ética Profesional del CIV (2012), donde se considera “contrario a la ética” (p. 1) para profesionales de la ingeniería, las siguientes situaciones:*

- “Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.” (p. 1).
- “Descuidar el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.” (p. 1).
- “Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.” (p. 2).
- “Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.” (p. 2).

## **Códigos de Ética PMI**

Según el PMI (2006) el Código de Ética y Conducta Profesional del PMI fue creado en 1998 por profesionales a través del Comité de Desarrollo de Estándares de Ética. En el año 2006 se volvió a evaluar el documento y se liberó luego de haber actualizado su contenido, el cual es relevante para los individuos que practican la profesión y las organizaciones de hoy.

El siguiente extracto del Código explica su visión y el propósito:

- Como profesionales de la dirección de proyectos, estamos comprometidos a hacer lo que es correcto y honorable. Nos fijamos un alto nivel de exigencia, que aspiramos alcanzar en todos los aspectos de nuestra vida –en el trabajo, en casa y en el servicio a nuestra profesión.
- Este Código de Ética y Conducta Profesional describe las expectativas que tenemos de nosotros y de nuestros colegas profesionales de la comunidad global de la dirección de proyectos. El Código articula los ideales a los cuales aspiramos, así como los comportamientos que son obligatorios en nuestros roles como profesionales y voluntarios.
- El propósito de este Código es infundir confianza en la profesión de la dirección de proyectos y ayudar a cada persona a ser un mejor profesional. Hacemos esto estableciendo un entendimiento acerca de lo que significa el comportamiento apropiado en la totalidad de la profesión. Creemos que la credibilidad y la reputación de la profesión de la dirección de proyectos se forman con la conducta colectiva de las personas que la practican.

## **CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL**

Este capítulo describe los aspectos organizacionales que conforman la estructura actual del Consorcio Boyacá La Guaira. Empresa en la cual se representa el problema planteado en el Capítulo I de la presente investigación.

### **4.1 Reseña Histórica de la Organización**

El Consorcio Boyacá- La Guaira fue creado con motivo de la convocatoria del Ministerio del Poder Popular para Transporte Terrestre al Concurso Abierto para el proyecto y construcción de una vía tipo autopista, conformada por los componentes: Túnel Baralt, Distribuidor Macayapa y Viaducto Tacagua. Teixeira Duarte y Precomprimido asociaron fortalezas y experiencias, de manera de brindar una solución eficiente y rápida para la construcción de la obra dentro de los estándares de calidad requeridos.

La experiencia acumulada por ambas empresas, su capacidad de innovar y adaptarse a los métodos más modernos de construcción, entre otras ventajas, les ha permitido establecer esta promisoria asociación, fortaleciendo de esta manera su patrimonio técnico y organizacional, que desarrollará su actividad con soporte en la tradición de bien construir que dichas empresas muy laboriosamente cumplen a cada día, con mucha satisfacción.

### **4.2 Visión**

Ser una referencia importante, exitosa y reconocida a nivel nacional en el área de construcción de obras públicas de infraestructura, manteniéndonos a la vanguardia de los procesos apoyados por la especialización y capacitación permanente de nuestro personal, promoviendo actitudes de responsabilidad social empresarial y respetando las normas de conservación del medio ambiente.

### **4.3 Misión**

Llevar a cabo el Proyecto, la Ejecución y la Gerencia de las obras correspondientes a la “Prolongación de la Av. Boyacá (Cota Mil) hasta el Distribuidor Macayapa y prolongación del Viaducto Tacagua”; así como cualesquiera otros proyectos afines de Infraestructura que sean requeridos por el Ministerio del Poder Popular para Transporte Terrestre, logrando como resultado obras de calidad, ejecutadas con seguridad, con personal capacitado que, además de garantizar la satisfacción de nuestro cliente y el entorno social que rodea al proyecto, respeten el medio ambiente en pro de la mejor calidad de vida tanto para los trabajadores como usuarios.

#### **4.4 Organigrama General**

Los Organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

En el caso del Componente túnel del Consorcio Boyacá La Guaira este se divide en dos, la Gerencia de Túnel y la Gerencia de Campamento. Aunque esta investigación involucra a ambas partes, este trabajo se limitará a las implicaciones que conlleva la aplicación de un plan de Gestión de los Stakeholders en la Gerencia de Túnel. El departamento de producción será el encargado de proveer la información requerida para la realización de la investigación.

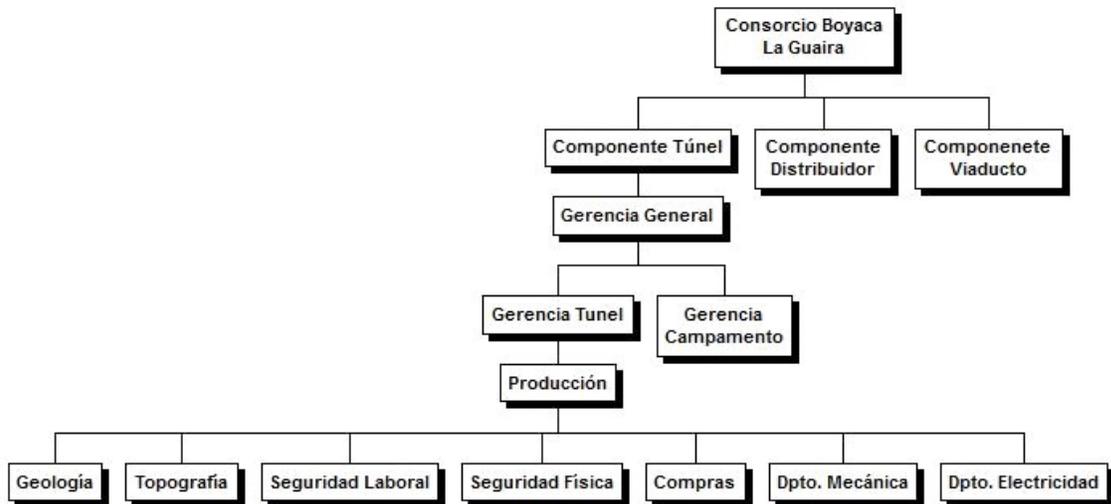


Figura 02. Organigrama general del Componente Túnel del CBLG.

Fuente: Consorcio Boyacá La Guaria (2013)

## CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se desarrollan los objetivos específicos de la investigación, los cuales constituyen en síntesis el análisis de los Stakeholders del proyecto Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa, lo cual permitirá la elaboración del plan de gestión propuesto en el presente estudio.

**Objetivo # 1:** Identificar a cada uno de los interesados y los grupos prioritarios del proyecto.

La identificación de los interesados del proyecto, se logró a partir de una guía de identificación de los stakeholders, realizada según los parametros expuestos por (Harding, 2002), (Anexo A), que permitió registrarlos con los aportes de los participantes, en las diversas juntas de trabajo que llevó a cabo el equipo del proyecto, celebradas en el periodo: Octubre 2015-Enero 2016.

De este modo se logró la agrupación de los interesados según la siguiente tabla:

| Tabla 3. Identificación de Stakeholders |                            |  |                                     |
|---|----------------------------|--|-------------------------------------|
| Nº                                      | Stakeholder (S)            | Descripción  | Enlace                              |
| <b>Socios del Proyecto</b>              |                            |  |                                     |
| <b>S1</b>                               | Socio A                    | Consortio formado por Teixeira Duarte (Portugal), dedicado a la ejecución de obras civiles               | Gerente de proyectos                |
| <b>S2</b>                               | Socio B                    | Pre Comprimidos (Venezuela) Empresa constructora de alto nivel, ejecutora de obras civiles               | Gerente de proyectos                |
| <b>Comunidades organizadas</b>          |                            |  |                                     |
| <b>S3</b>                               | Consejo Comunal 1          | Consejo Comunal: Barrio El Cardón, organización del poder comunal con competencias de contraloría social | Representante de Contraloría Social |
| <b>S4</b>                               | Consejo Comunal 2          | Consejo Comunal: Barrio El Polvorín  | Representante de Contraloría Social |
| <b>S5</b>                               | Consejo Comunal 3          | Consejo Comunal: Barrio Macayapa   | Representante de Contraloría Social |
| <b>S6</b>                               | Asociación de Comerciantes | Asociación de Comerciantes, del entorno sociogeográfico  | Presidente de Asociación            |

|                                      |   |  |   |
|--------------------------------------|---|--|---|
|                                      |   | involuycrados durante la ejecución de la obra  | Comerciantes  |
| <b>Sindicatos</b>                    |   |  |   |
| <b>S7</b>                            | Sindicato 1   | UBT, (Unión Bolivariana de Trabajadores)   | Secretario general del sindicato                            |
| <b>S8</b>                            | Sindicato 2   | SUTISS ( Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Siderúrgica y Similares)  | Secretario general del sindicato                            |
| <b>Ejecutores de la obra</b>         |   |  |   |
| <b>S9</b>                            | Equipo de proyecto  | Equipo responsable de hacer cumplir los objetivos y metas del proyecto según el cronograma y presupuesto establecido para tal fin  | Director de Proyecto  |
| <b>S10</b>                           | Contratistas  | Empresas dedicadas al desarrollo, instalación y transporte de insumos para la obra en ejecución  | Administradores   |
| <b>S11</b>                           | Proveedores   | Empresas y cooperativas encargadas de proveer insumos para la ejecución de la obra   | Representantes de las empresas                              |
| <b>Departamentos Administrativos</b> |   |  |   |
| <b>S12</b>                           | Talento Humano y relaciones interinstitucionales                            | Equipo encargado de la contratación, disposición y manejo del personal que labora en la obra, así como de las relaciones interinstitucionales del proyecto   | Gerente de Talento Humano y relaciones interinstitucionales |
| <b>S13</b>                           | Administración y Finanzas   | Gerencia dispuesta para, controlar, evaluar y supervisar los procesos administrativos y financieros  | Administrador jefe del proyecto                             |
| <b>S14</b>                           | Seguridad y condiciones de ambiente y trabajo                               | Equipo multidisciplinario responsable de la salud y seguridad tanto en el campo de trabajo como en las instalaciones administrativas. Así como del mantenimiento de las condiciones y equipos para garantizar óptimas condiciones de ambiente y trabajo. | Gerente de Seguridad y condiciones de ambiente y trabajo    |
| <b>S15</b>                           | Legal   | Equipo que trata todo lo concerniente a permisologías, contrataciones, normativas municipales, nacionales e internacionales relacionadas con la ejecución de la obra y el personal que en ella labora.   | Equipo legal asesor   |
| <b>S16</b>                           | Planificación y logística   | Elabora planes y cronogramas de trabajo, coordina los insumos para el cumplimiento de la obra.   | Gerente de planificación y logística                        |
| <b>Entes Gubernamentales</b>         |   |  |   |
| <b>S17</b>                           | Ministerio del Poder Popular para el transporte terrestre e infraestructura | Órgano rector asociado a la ejecución de la obra en materia de infraestructura   | Representante ministerial                                   |

|              |   |   |  |
|--------------|---|---|--|
| <b>S18</b>   | Ministerio del Poder Popular para el ecosocialismo y aguas        | Órgano rector asociado al impacto ambiental del proyecto  | Inspector representante del Ministerio   |
| <b>S19</b>   | Servicio Nacional de impuestos y administracion aduanera (SENIAT) | Órgano rector del Sistema público de recaudación  | Funcionario receptor de recaudos   |
| <b>S20</b>   | Ministerio del Poder Popular para la defensa                      | Órgano rector de la seguridad y defensa de la nación, representado en diferentes componentes dispuestos a brindar apoyo ante diversas contingencias en materia de seguridad | Representante ministerial  |
| <b>S21</b>   | Policia Nacional Bolivariana                                      | Órgano de seguridad estatal que colabora con la seguridad del personal y materiales de la obra  | Comandante policia del Municipio Libertador                                    |
| <b>S22</b>   | Alcaldia del Municipio Libertador                                 | Poder municipal del cual se derivan ordenanzas y perisologías asociadas al proyecto en ejecución  | Inspector representante de Alcaldia  |
| <b>S23</b>   | Ministerio del Poder Popular para la energia electrica            | Órgano rector del sistema eléctrico, encargado de garantizar el suministro de energía eléctrica   | Ingeniero inspector del ministerio del poder popular para la energia electrica |
| <b>S24</b>   | Ministerio del Poder Popular para el proceso social del trabajo   | Órgano rector de las relaciones y condiciones laborales   | Inspector del Trabajo  |
| <b>Otros</b> |   |   |  |
| <b>S25</b>   | Empresa de Seguros  | Empresas que brindan protección personal y patrimonial en las áreas y personas asociadas al proyecto  | Representantes de empresas aseguradoras  |
| <b>S26</b>   | Familiares  | Familiares de los participantes de las diferentes fases de ejecución del proyecto   | Participantes del proyecto   |
| <b>S27</b>   | Universidades y demas instituciones educativas                    | Organizaciones educativas públicas y privadas interesadas en el desarrollo del proyecto, mediante su evaluación y aporte de personal en calidad de pasantías                | Representantes institucionales   |
| <b>S28</b>   | Medios de Comunicación  | Medios informativos escritos y audiovisuales  | Corresponsales de medios   |

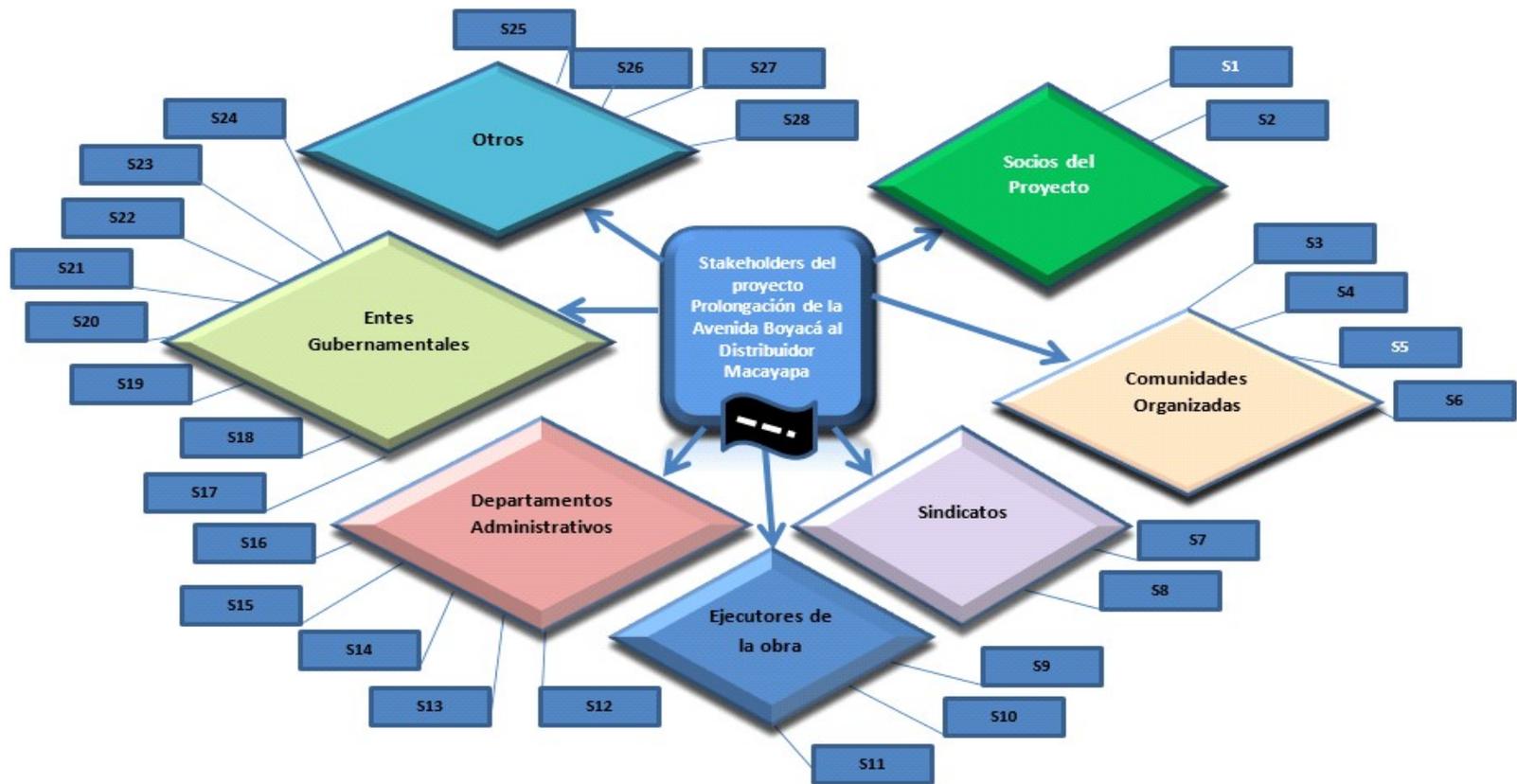


Figura 03. Diagrama de Identificación de Stakeholders del proyecto Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa.



**Objetivo # 2:** Analizar la influencia e impacto de cada grupo de interesados del proyecto.

Para el desarrollo del Objetivo 2, se utilizó una guía de registro que describe el nivel de interés de cada Stakeholder y su influencia en el proyecto, Ver (Anexo B), con una calificación de: Alto (3), Medio (2), Bajo (1), Nulo (0), estableciéndose de acuerdo a la sumatoria para cada Stakeholder, el rango de interés en que se ubica, utilizando la siguiente escala:

| Nivel | Valor promedio de la sumatoria |
|-------|--------------------------------|
| Alto  | 15-21                          |
| Medio | 8-14                           |
| Bajo  | 1-7                            |
| Nulo  | 0                              |

Tabla N° 4: Nivel de interés de los Stakeholders:

|     |                            | Valores de respuesta Anexo B |        |        |        |        |        |        |           |         |
|-----|----------------------------|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|---------|
| N°  | Stakeholder (S)            | Ítem 1                       | Ítem 2 | Ítem 3 | Ítem 4 | Ítem 5 | Ítem 6 | Ítem 7 | Sumatoria | Interés |
| S1  | Socio A                    | 3                            | 3      | 2      | 1      | 3      | 3      | 3      | 18        | Alto    |
| S2  | Socio B                    | 3                            | 3      | 2      | 1      | 3      | 3      | 3      | 18        | Alto    |
| S3  | Consejo Comunal 1          | 3                            | 1      | 2      | 2      | 3      | 1      | 3      | 15        | Alto    |
| S4  | Consejo Comunal 2          | 3                            | 1      | 2      | 2      | 3      | 1      | 3      | 15        | Alto    |
| S5  | Consejo Comunal 3          | 3                            | 1      | 2      | 2      | 3      | 1      | 3      | 15        | Alto    |
| S6  | Asociacion de Comerciantes | 3                            | 1      | 1      | 1      | 3      | 1      | 3      | 13        | Medio   |
| S7  | Sindicato 1                | 3                            | 0      | 0      | 0      | 3      | 1      | 3      | 10        | Medio   |
| S8  | Sindicato 2                | 3                            | 0      | 0      | 0      | 3      | 1      | 3      | 10        | Medio   |
| S9  | Equipo de proyecto         | 1                            | 1      | 1      | 1      | 3      | 3      | 3      | 13        | Medio   |
| S10 | Contratistas               | 2                            | 3      | 1      | 1      | 3      | 3      | 3      | 16        | Alto    |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|
| <b>S11</b> | Proveedores   | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 11 | Medio |
| <b>S12</b> | Talento Humano y relaciones interinstitucionales                            | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 12 | Medio |
| <b>S13</b> | Administración y Finanzas   | 2 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 14 | Medio |
| <b>S14</b> | Seguridad y condiciones de ambiente y trabajo                               | 2 | 1 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 15 | Alto  |
| <b>S15</b> | Legal   | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 11 | Medio |
| <b>S16</b> | Planificación y logística   | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 16 | Alto  |
| <b>S17</b> | Ministerio del Poder Popular para el transporte terrestre e infraestructura | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | Alto  |
| <b>S18</b> | Ministerio del Poder Popular para el ecosocialismo y aguas                  | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 11 | Medio |
| <b>S19</b> | Servicio Nacional de impuestos y administracion aduanera (SENIAT)           | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 09 | Medio |
| <b>S20</b> | Ministerio del Poder Popular para la defensa                                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 11 | Medio |
| <b>S21</b> | Policia Nacional Bolivariana  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 11 | Medio |
| <b>S22</b> | Alcaldia del Municipio Libertador   | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 15 | Alto  |
| <b>S23</b> | Ministerio del Poder Popular para la energia electrica                      | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 3 | 3 | 13 | Medio |
| <b>S24</b> | Ministerio del Poder Popular para el proceso social del trabajo             | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 3 | 09 | Medio |
| <b>S25</b> | Empresa de Seguros  | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 12 | Medio |
| <b>S26</b> | Familiares  | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 07 | Bajo  |
| <b>S27</b> | Universidades y demas instituciones educativas                              | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 06 | Bajo  |
| <b>S28</b> | Medios de Comunicación  | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 04 | Bajo  |

Para lograr la medición del interés de forma precisa, también fue considerado el nivel de impacto que puedan tener estos Stakeholders en el proyecto, donde se destacan (9) interrogantes expuestas en el (Anexo C), considerando la ponderación de: Alto (3), Medio (2), Bajo (1), Nulo (0), estableciéndose de acuerdo a la sumatoria para cada involucrado, el impacto dependiendo del rango en que se ubica, utilizando la siguiente escala:

|       | <b>Valor promedio de la sumatoria</b> |
|-------|---------------------------------------|
| Alto  | 19-28                                 |
| Medio | 10-18                                 |
| Bajo  | 1-9                                   |
| Nulo  | 0                                     |

Para complementar la evaluación el instrumento señalado, indica en una décima pregunta, si el impacto tiende a ser favorable o desfavorable.

| Tabla N° 5 Nivel de impacto que tiene cada Stakeholder en el proyecto |                   |             |   |   |   |   |   |   |   |   |           |         |              |           |
|---|-------------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|---------|--------------|-----------|
| Valores de respuesta Anexo C  |                   |             |   |   |   |   |   |   |   |   |           |         |              |           |
| N°  | Stakeholder (S)   | N° de ítems |   |   |   |   |   |   |   |   | Sumatoria | Impacto | Tendencia    |           |
|   |                   | 1           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |           |         |              |           |
| <b>S1</b>   | Socio A           | 3           | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3         | 27      | Alto         | Favorable |
| <b>S2</b>   | Socio B           | 3           | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3         | 27      | Alto         | Favorable |
| <b>S3</b>   | Consejo Comunal 1 | 1           | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 10        | Medio   | Desfavorable |           |
| <b>S4</b>   | Consejo Comunal 2 | 1           | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 10        | Medio   | Desfavorable |           |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |              |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|--------------|
| <b>S5</b>  | Consejo Comunal 3   | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 10 | Medio | Desfavorable |
| <b>S6</b>  | Asociacion de Comerciantes  | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 09 | Bajo  | Desfavorable |
| <b>S7</b>  | Sindicato 1   | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 23 | Alto  | Favorable    |
| <b>S8</b>  | Sindicato 2   | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 23 | Alto  | Desfavorable |
| <b>S9</b>  | Equipo de proyecto  | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 23 | Alto  | Favorable    |
| <b>S10</b> | Contratistas  | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 25 | Alto  | Favorable    |
| <b>S11</b> | Proveedores   | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 20 | Alto  | Desfavorable |
| <b>S12</b> | Talento Humano y relaciones interinstitucionales                            | 1 | 1 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 11 | Medio | Favorable    |
| <b>S13</b> | Administración y Finanzas   | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 25 | Alto  | Favorable    |
| <b>S14</b> | Seguridad y condiciones de ambiente y trabajo                               | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 16 | Medio | Favorable    |
| <b>S15</b> | Legal   | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 12 | Medio | Favorable    |
| <b>S16</b> | Planificación y logística   | 3 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 21 | Alto  | Favorable    |
| <b>S17</b> | Ministerio del Poder Popular para el transporte terrestre e infraestructura | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | Alto  | Favorable    |
| <b>S18</b> | Ministerio del Poder Popular para el ecosocialismo y aguas                  | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 |   | 12 | Medio | Favorable    |
| <b>S19</b> | Servicio Nacional de impuestos y administracion aduanera(SENIAT)            | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 03 | Bajo  | Favorable    |
| <b>S20</b> | Ministerio del Poder Popular para la defensa                                | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 10 | Medio | Favorable    |

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |       |              |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-------|--------------|
| <b>S21</b> | Policia Nacional Bolivariana                                    | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 10 | Medio | Favorable    |
| <b>S22</b> | Alcaldía del Municipio Libertador                               | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 12 | Medio | Favorable    |
| <b>S23</b> | Ministerio del Poder Popular para la energia electrica          | 2 | 1 | 3 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 13 | Medio | Desfavorable |
| <b>S24</b> | Ministerio del Poder Popular para el proceso social del trabajo | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 08 | Bajo  | Favorable    |
| <b>S25</b> | Empresa de Seguros  | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 04 | Bajo  | Favorable    |
| <b>S26</b> | Familiares  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 02 | Bajo  | Favorable    |
| <b>S27</b> | Universidades y demas instituciones educativas                  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 02 | Bajo  | Favorable    |
| <b>S28</b> | Medios de Comunicación  | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 01 | Bajo  | Favorable    |

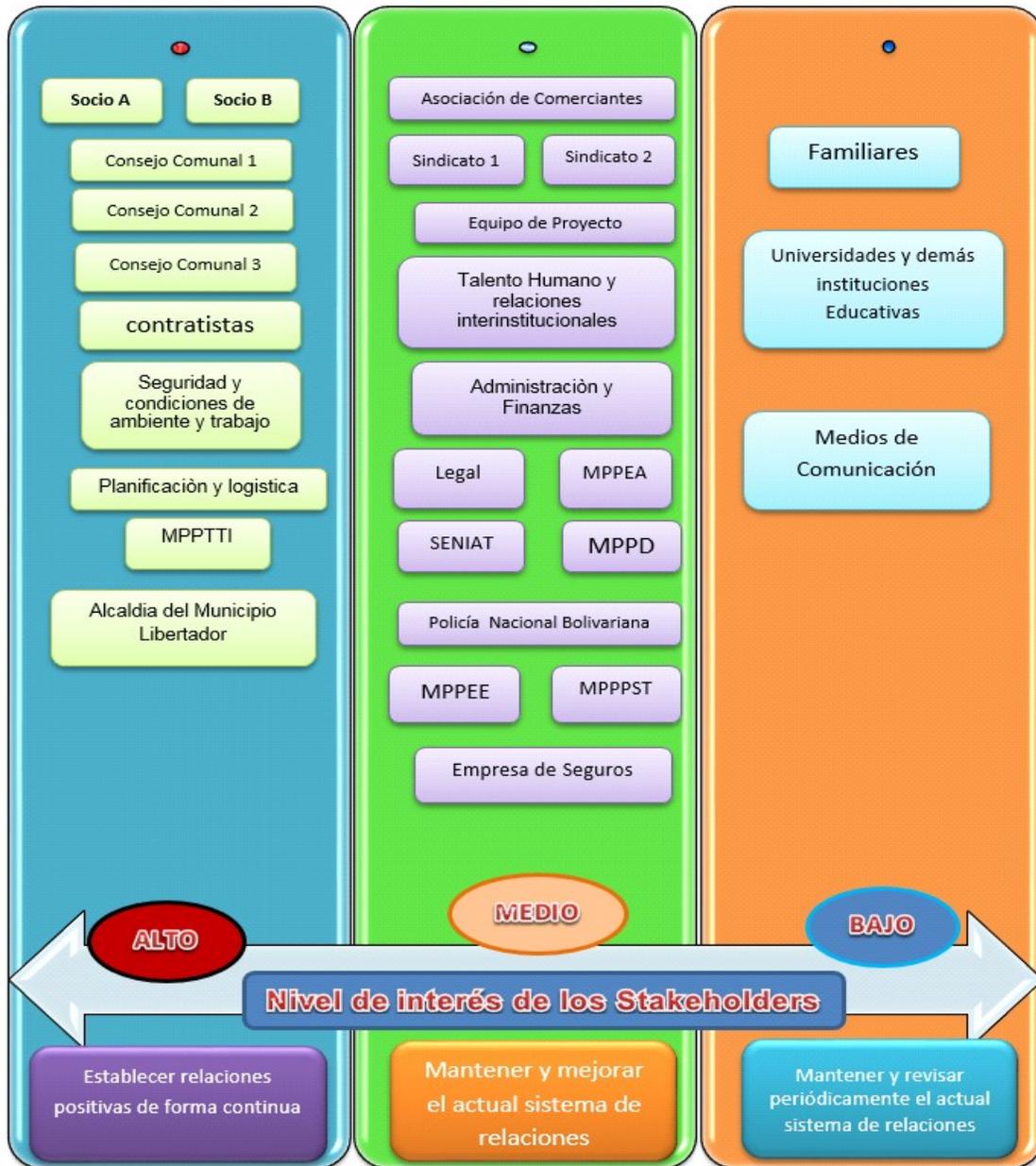


Figura N° 04. Nivel de Influencia e Impacto que tiene cada Stakeholder en el proyecto

**Objetivo # 3:** Establecer prioridades y clasificar a cada interesado en función de los intereses e influencias que estos pueden ejercer en el proyecto

En el desarrollo del tercer objetivo se realizó el cálculo del nivel de prioridad de cada Stakeholder, donde se sumó el valor del interes y el valor del impacto, correspondientes alas tablas N° 4 y N° 5,desarrolladas en el objetivo 2, y el resultado se ubicó según los siguientes rangos:

| <b>Nivel</b> | <b>Rango</b> |
|--------------|--------------|
| Alta         | 33-49        |
| Media        | 17-32        |
| Baja         | 1-16         |
| Nula         | 0            |

| Tabla N° 6: Niveles de interés, Impacto y Prioridad de los Stakeholders en el proyecto: |  |                |       |                |       |                  |       |                  |
|---|--|----------------|-------|----------------|-------|------------------|-------|------------------|
| <b>N°</b>   | <b>Stakeholder (S)</b>                           | <b>Interés</b> |       | <b>Impacto</b> |       | <b>Prioridad</b> |       | <b>Tendencia</b> |
| <b>S1</b>   | Socio A  | 18             | Alto  | 27             | Alto  | 45               | Alta  | Favorable        |
| <b>S2</b>   | Socio B  | 18             | Alto  | 27             | Alto  | 45               | Alta  | Favorable        |
| <b>S3</b>   | Consejo Comunal 1                                | 15             | Alto  | 10             | Medio | 25               | Media | Desfavorable     |
| <b>S4</b>   | Consejo Comunal 2                                | 15             | Alto  | 10             | Medio | 25               | Media | Desfavorable     |
| <b>S5</b>   | Consejo Comunal 3                                | 15             | Alto  | 10             | Medio | 25               | Media | Desfavorable     |
| <b>S6</b>   | Asociación de Comerciantes                       | 13             | Medio | 09             | Bajo  | 22               | Media | Desfavorable     |
| <b>S7</b>   | Sindicato 1                                      | 10             | Medio | 23             | Alto  | 33               | Alta  | Favorable        |
| <b>S8</b>   | Sindicato 2                                      | 10             | Medio | 23             | Alto  | 33               | Alta  | Desfavorable     |
| <b>S9</b>   | Equipo de proyecto                               | 13             | Medio | 23             | Alto  | 36               | Alta  | Favorable        |
| <b>S10</b>  | Contratistas                                     | 16             | Alto  | 25             | Alto  | 41               | Alta  | Favorable        |
| <b>S11</b>  | Proveedores                                      | 11             | Medio | 20             | Alto  | 31               | Media | Desfavorable     |
| <b>S12</b>  | Talento Humano y relaciones interinstitucionales | 12             | Medio | 11             | Medio | 23               | Media | Favorable        |
| <b>S13</b>  | Administración y Finanzas                        | 14             | Medio | 25             | Alto  | 39               | Alta  | Favorable        |
| <b>S14</b>  | Seguridad y condiciones de ambiente y trabajo    | 15             | Alto  | 16             | Medio | 31               | Media | Favorable        |

|            |   |    |       |    |       |    |       |              |
|------------|---|----|-------|----|-------|----|-------|--------------|
| <b>S15</b> | Legal   | 11 | Medio | 12 | Medio | 23 | Media | Favorable    |
| <b>S16</b> | Planificación y logística   | 16 | Alto  | 21 | Alto  | 37 | Alta  | Favorable    |
| <b>S17</b> | Ministerio del Poder Popular para el transporte terrestre e infraestructura | 21 | Alto  | 27 | Alto  | 48 | Alta  | Favorable    |
| <b>S18</b> | Ministerio del Poder Popular para el ecosocialismo y aguas                  | 11 | Medio | 12 | Medio | 23 | Media | Favorable    |
| <b>S19</b> | Servicio Nacional de impuestos y administración aduanera (SENIAT)           | 09 | Medio | 03 | Bajo  | 12 | Baja  | Favorable    |
| <b>S20</b> | Ministerio del Poder Popular para la defensa                                | 11 | Medio | 10 | Medio | 21 | Baja  | Favorable    |
| <b>S21</b> | Policía Nacional Bolivariana  | 11 | Medio | 10 | Medio | 21 | Baja  | Favorable    |
| <b>S22</b> | Alcaldía del Municipio Libertador   | 15 | Alto  | 12 | Medio | 27 | Baja  | Favorable    |
| <b>S23</b> | Ministerio del Poder Popular para la energía eléctrica                      | 13 | Medio | 13 | Medio | 26 | Media | Desfavorable |
| <b>S24</b> | Ministerio del Poder Popular para el proceso social del trabajo             | 09 | Medio | 08 | Bajo  | 17 | Media | Favorable    |
| <b>S25</b> | Empresa de Seguros  | 12 | Medio | 04 | Bajo  | 16 | Baja  | Favorable    |
| <b>S26</b> | Familiares  | 07 | Bajo  | 02 | Bajo  | 09 | Baja  | Favorable    |
| <b>S27</b> | Universidades y demás instituciones educativas                              | 06 | Bajo  | 02 | Bajo  | 08 | Baja  | Favorable    |
| <b>S28</b> | Medios de Comunicación  | 04 | Bajo  | 01 | Bajo  | 05 | Baja  | Favorable    |

Tabla N°7. Porcentaje de Stakeholder por nivel de prioridades y tendencias

| <b>Prioridades</b> | <b>Favorable</b> |            | <b>Desfavorable</b> |            | <b>Total</b> |
|--------------------|------------------|------------|---------------------|------------|--------------|
| Alta               | 8                | 29%        | 1                   | 3%         | 32%          |
| Media              | 5                | 18%        | 6                   | 21%        | 39%          |
| Baja               | 8                | 29%        | 0                   | 0%         | 29%          |
| Nula               | 0                | 0%         | 0                   | 0%         | 0%           |
| <b>Total</b>       | <b>21</b>        | <b>76%</b> | <b>7</b>            | <b>24%</b> | <b>100%</b>  |

De acuerdo a los niveles de prioridades se procedió a la realización de un “Mapa de prioridades”, descrito en la figura 4, de acuerdo al código establecido para cada Stakeholder identificado en las tablas descritas anteriormente.

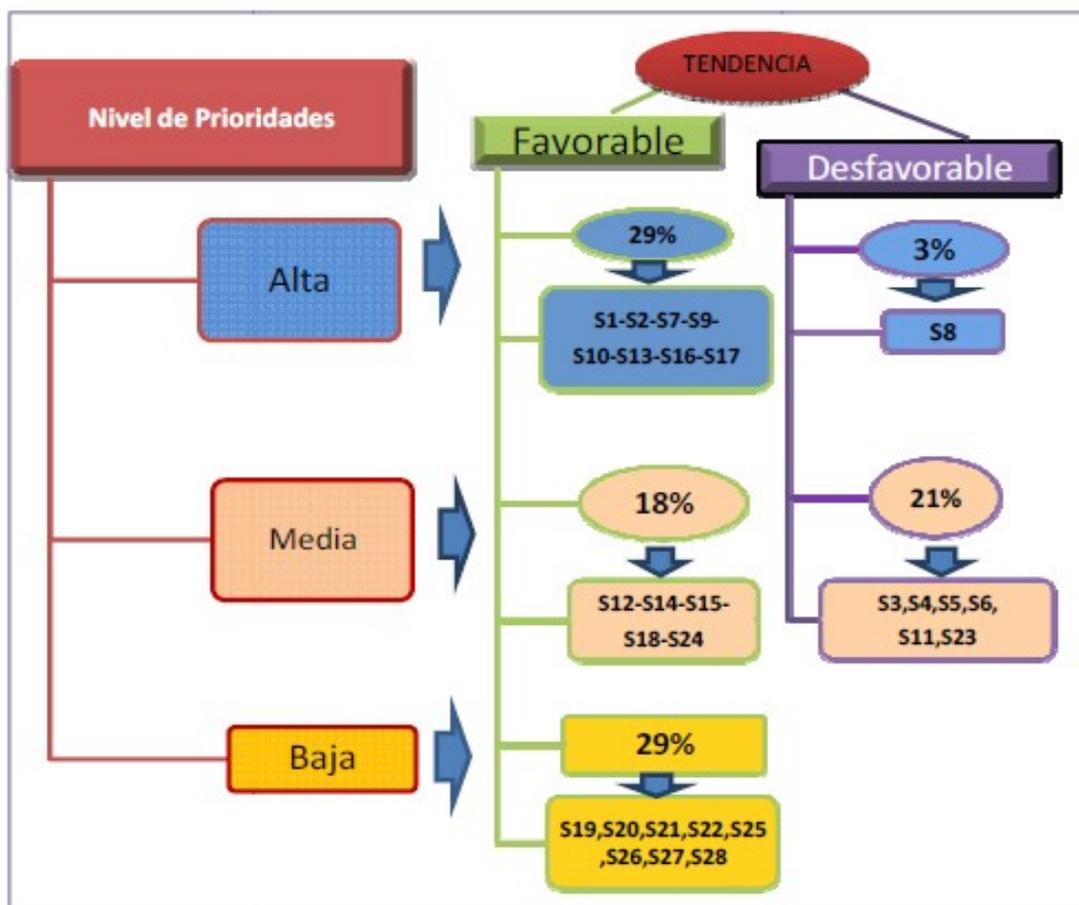


Figura 05. Mapa de prioridades y tendencia de cada Stakeholder

**Objetivo # 4:** Delinear las estrategias de manejo de los interesados identificados en función de las prioridades de cada uno

De acuerdo a los resultados expuestos en los objetivos desarrollados anteriormente, se logran establecer estrategias referidas al sistema de relaciones y comunicación para cada uno de los interesados en el proyecto, motivando el compromiso y el óptimo desarrollo durante la ejecución de la obra.

El proyecto Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa, se encuentra en fase de ejecución, donde se han venido estableciendo algunas estrategias de funcionamiento vinculadas a los procesos administrativos y de organización de actividades. Sin embargo las estrategias que se plantean a continuación complementan las anteriores y mejoran la programación de venideras fases de ejecución del proyecto, para esto fue necesario describir los resultados obtenidos según el instrumento para la detección de oportunidades, amenazas y participación de los involucrados en el proyecto (Anexo D).

Tabla N° 8: Oportunidades, Amenazas y Participación de los Stakeholders en el proyecto:

| N°        | Stakeholder (S)   | Oportunidades  | Amenazas                            | Participación  | Procesos           |
|-----------|-------------------|--|-------------------------------------|----------------|--------------------|
| <b>S1</b> | Socio A           | Resultados y Productos de Alta Calidad   |                                     | Ser Informado  | Todos los procesos |
|           |                   |  |                                     | Informar       |                    |
|           |                   | Aporte de Conocimientos, Experticia  |                                     | Ser Consultado |                    |
|           |                   | Agilidad en Tiempo y Aprobaciones  |                                     | Controlar      |                    |
|           |                   | Cambios en condiciones preestablecidas que beneficien el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros. |                                     | Aprobar        |                    |
| <b>S2</b> | Socio B           | Resultados y Productos de Alta Calidad   |                                     | Ser Informado  | Todos los procesos |
|           |                   |  |                                     | Informar       |                    |
|           |                   | Aporte de Conocimientos, Experticia  |                                     | Ser Consultado |                    |
|           |                   | Agilidad en Tiempo y Aprobaciones  |                                     | Controlar      |                    |
|           |                   | Cambios en condiciones preestablecidas que beneficien el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros. |                                     | Aprobar        |                    |
| <b>S3</b> | Consejo Comunal 1 |  | Objeciones de la contraloría social | Ser Informado  | Iniciación         |
|           |                   |  |                                     | Controlar      | Control            |
| <b>S4</b> | Consejo Comunal 2 |  | Objeciones de la contraloría social | Ser Informado  | Iniciación         |
|           |                   |  |                                     | Controlar      | Control            |

|    |                            |                                     |  |               |                    |
|----|----------------------------|-------------------------------------|--|---------------|--------------------|
| S5 | Consejo Comunal 3          |                                     | Objeciones de la contraloría social  | Ser Informado | Iniciación         |
|    |                            |                                     |  | Controlar     | Control            |
| S6 | Asociación de Comerciantes |                                     | Objeciones por afectación de flujo comercializador e impacto ambiental   | Ser Informado | Iniciación         |
| S7 | Sindicato 1                | Aporte de Conocimientos, Experticia |  | Ser Informado | Todos los procesos |
|    |                            |                                     |  | Controlar     |                    |
| S8 | Sindicato 2                |                                     | Cambios en condiciones preestablecidas que afecten el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros | Ser Informado | Todos los procesos |
|    |                            |                                     |  | Controlar     |                    |
| S9 | Equipo de proyecto         | Aporte de Conocimientos, Experticia |  |               | Todos los procesos |
|    |                            | Agilidad en Tiempo y Aprobaciones   |  |               |                    |

Tabla N° 8: Oportunidades, Amenazas y Participación de los Stakeholders en el proyecto:

| Nº  | Stakeholder (S) | Oportunidades   | Amenazas   | Participación  | Procesos           |
|-----|-----------------|---|--|----------------|--------------------|
| S10 | Contratistas    | Cambios en condiciones preestablecidas que beneficien el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros | Cambios en condiciones preestablecidas que afecten el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros | Ser Informado  | Todos los procesos |
|     |                 |   |  | Informar       |                    |
|     |                 |   |  | Ser Consultado |                    |
|     |                 |   |  | Ejecutar       |                    |
|     |                 |   |  | Controlar      |                    |
| S11 | Proveedores     |   | Retrasos en la calidad del Proyecto  | Ser Informado  | Todos los procesos |

|            |  |  |   |                |                    |
|------------|--|--|---|----------------|--------------------|
|            |  |  | Sobrecostos   | Informar       |                    |
|            |  |  | Cambios en condiciones preestablecidas que afecten el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros. | Ser Consultado |                    |
| <b>S12</b> | Talento Humano y relaciones interinstitucionales | Aporte de Conocimientos, Experticia  |   | Ser Informado  | Todos los procesos |
|            |  | Agilidad en Tiempo y Aprobaciones  |   | Informar       |                    |
|            |  | Cambios en condiciones preestablecidas que beneficien el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros. |   | Ser Consultado |                    |
| <b>S13</b> | Administración y Finanzas                        | Aporte de Conocimientos, Experticia  |   | Ser Informado  | Todos los procesos |
|            |  | Agilidad en Tiempo y Aprobaciones  |   | Informar       |                    |
|            |  | Ahorros  |   | Ser Consultado |                    |
|            |  | Cambios en condiciones preestablecidas que beneficien el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros. |   | Ejecutar       |                    |
|            |  |  |   | Controlar      |                    |
|            |  |  |   | Aprobar        |                    |
| <b>S14</b> | Seguridad y condiciones de ambiente y trabajo    |  | Posible Retraso en la obra por garantizar el resguardo de la seguridad del personal   | Ser Informado  | Todos los procesos |
|            |  |  |   | Informar       |                    |
|            |  |  |   | Ser Consultado |                    |
|            |  |  |   | Ejecutar       |                    |

|   |   |  |          | Controlar      |                    |
|---|---|--|----------|----------------|--------------------|
| Tabla N° 8: Oportunidades, Amenazas y Participación de los Stakeholders en el proyecto: |   |  |          |                |                    |
| Nº  | Stakeholder (S)   | Oportunidades  | Amenazas | Participación  | Procesos           |
| S15   | Legal   | Cambios en condiciones preestablecidas que beneficien el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros. |          | Ser Informado  | Todos los procesos |
|   |   |  |          | Informar       |                    |
|   |   |  |          | Ser Consultado |                    |
|   |   |  |          | Controlar      |                    |
| S16   | Planificación y logística   | Aporte de Conocimientos, Experticia  |          | Ser Informado  | Todos los procesos |
|   |   |  |          | Informar       |                    |
|   |   |  |          | Ser Consultado |                    |
|   |   |  |          | Controlar      |                    |
| S17   | Ministerio del Poder Popular para el transporte terrestre e infraestructura | Cambios en condiciones preestablecidas que beneficien el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros  |          | Ser Informado  | Todos los procesos |
|   |   |  |          | Informar       |                    |
|   |   |  |          | Ser Consultado |                    |
|   |   | Ejecutar   |          |                |                    |
|   |   | Controlar  |          |                |                    |
|   |   | Aprobar  |          |                |                    |
|   |   | Aporte de Conocimientos, Experticia  |          |                |                    |
|   |   | Agilidad en Tiempo y Aprobaciones  |          |                |                    |

| <b>S18</b>  | Ministerio del Poder Popular para el ecosocialismo y aguas       |                                     | Ccondiciones preestablecidas que afecten el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros | Ser Informado        | Iniciación         |
|---|--|-------------------------------------|--|----------------------|--------------------|
|   |  |                                     |  | Informar             | Planificación      |
|   |  |                                     |  | Ser Consultado       |                    |
| <b>S19</b>  | Servicio Nacional de impuestos y administracion aduanera(SENIAT) |                                     |  | Controlar            | Iniciación         |
|   |  |                                     |  |                      | Cierre             |
| <b>S20</b>  | Ministerio del Poder Popular para la defensa                     | Aporte de Conocimientos, Experticia | Ccondiciones preestablecidas que afecten el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros | Ser Informado        | Todos los procesos |
|   |  |                                     |  | Informar             |                    |
| <b>S21</b>  | Policia Nacional Bolivariana                                     | Aporte de Conocimientos, Experticia |  | Ser Informado        | Todos los procesos |
|   |  |                                     |  | Informar             |                    |
| Tabla N° 8: Oportunidades, Amenazas y Participación de los Stakeholders en el proyecto: |  |                                     |  |                      |                    |
| <b>Nº</b>   | <b>Stakeholder (S)</b>   | <b>Oportunidades</b>                | <b>Amenazas</b>  | <b>Participación</b> | <b>Procesos</b>    |
| <b>S22</b>  | Alcaldia del Municipio Libertador                                | Aporte de Conocimientos, Experticia |  | Ser Informado        | Todos los procesos |
|   |  |                                     |  | Informar             |                    |
| <b>S23</b>  | Ministerio del Poder Popular para la energia electrica           | Aporte de Conocimientos, Experticia |  | Ser Informado        | Todos los procesos |
|   |  |                                     |  | Informar             |                    |
| <b>S24</b>  | Ministerio del Poder   |                                     |  | Ser Informado        | Todos los procesos |

|            |  |                                     |  |               |                    |
|------------|--|-------------------------------------|--|---------------|--------------------|
|            | Popular para el proceso social del trabajo     |                                     |  | Informar      |                    |
|            |  |                                     |  | Controlar     |                    |
| <b>S25</b> | Empresa de Seguros                             | Aporte de Conocimientos, Experticia |  |               | Todos los procesos |
| <b>S26</b> | Familiares                                     |                                     |  | Ser Informado |                    |
|            |  |                                     |  | Informar      |                    |
| <b>S27</b> | Universidades y demas instituciones educativas |                                     |  | Ser Informado |                    |
|            |  |                                     |  | Informar      |                    |
| <b>S28</b> | Medios de Comunicación                         |                                     |  | Ser Informado | Iniciación         |
|            |  |                                     |  | Informar      | Cierre             |



Tal y como se destaca en el presente trabajo, cada uno de los stakeholders obedece a una clasificación que los agrupa con características más o menos similares, ante la formación de estos grupos la gerencia del proyecto puede implementar diversas estrategias.

En tal sentido, se debe enfocar la atención en aquellos Stakeholders de prioridad alta, luego los de prioridad media y posteriormente los de baja prioridad. A continuación representa un análisis de cada uno de los Stakeholders considerando sus particularidades dentro de la dinámica del proyecto en estudio y las estrategias correspondientes.

### ***Socios del Proyecto***

Los Socios encargados de la ejecución del proyecto Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa conforman un consorcio. El Consorcio Boyacá-La Guaira, fue creado con motivo de la convocatoria del Ministerio del Poder Popular para Transporte Terrestre al Concurso Abierto para el proyecto y construcción de una vía tipo autopista, conformada por los componentes: Túnel Baralt, Distribuidor Macayapa y Viaducto Tacagua. Teixeira Duarte y Precomprimido asociaron fortalezas y experiencias de manera de brindar una solución eficiente y rápida para la construcción de la obra dentro de los estándares de calidad requeridos.

De acuerdo al diagnóstico realizado a continuación se presenta la descripción de cada Stakeholder de este grupo, y las estrategias a implementar dentro del manejo de relaciones.

#### **Socio A:**

Empresa Teixeira Duarte (Portugal), dedicada a la ejecución de obras civiles, constructora portuguesa especialista en obras subterráneas, EPOS, S. A., líder en la ejecución de obras subterráneas con experiencia en obras en diferentes países.

**Socio B:**

Pre Comprimidos (Venezuela), empresa constructora de alto nivel ejecutora de obras civiles a nivel nacional. Este Socio B presenta iguales características que el Socio A, en cuanto a su participación y prioridad.

Estos stakeholders (Socio A y Socio B) actúan como operadores del proyecto, es decir; invierten, diseñan y ejecutan las diversas estrategias para cumplir con los fines y objetivos del proyecto. Este perfil sugiere que ambos , tienen una participación importante en el proceso decisorio y en el desarrollo de planes dentro de la organización. En tal sentido también afecta las condiciones iniciales de la disposición de recursos y su administración.

Como estrategia es importante que los socios estén permanentemente informados de todo lo que se relaciona con la ejecución del proyecto, destacándose esto como su alta prioridad. En tal sentido su efectividad puede mejorar a partir de:

- Participación diaria en la ejecución de actividades, a fin de verificar el cumplimiento de los planes establecidos.
- Aprobación oportuna de los planes dispuestos por el equipo de trabajo, previa evaluación.
- Verificación de cumplimiento de normativas y metas
- Interacción y evaluación del personal a su cargo.

***Comunidades organizadas***

Este grupo conformado por los tres Consejos Comunales y la asociación de comerciantes de las comunidades de Macayapa. Representan a las comunidades cercanas a la obra partir de su estructura organizativa, los mismos sirven de conectores para desarrollar estrategias de comunicación y relaciones con el entorno social donde viene impactado el proyecto. A través de los representantes de estos órganos del poder comunal y comerciantes se establecen acuerdos vinculados a la contraloría social que ejerce la ciudadanía, así como el control del impacto socioambiental de la obra.

**Consejo Comunal 1:** El Consejo Comunal Barrio El Cardón, es una organización del poder comunal con competencias de contraloría social, la ubicación geográfica de su entorno social le permite participar en el proyecto como contralor y beneficiario.

**Consejo Comunal 2:** El Consejo Comunal: Barrio El Polvorín, como otras organizaciones comunales, mantiene un doble propósito al igual que los demás consejos comunales tanto de contraloría social como de aporte demando de obra.

**Consejo Comunal 3:** El Consejo Comunal: Barrio Macayapa como organización del poder comunal, participa en red con los representantes de los demás consejos comunales y con el equipo que desarrolla el proyecto a fin de servir de enlace y contralor social del proyecto.

Estas tres instancias (Consejos Comunales, 1,2,3) de participación y poder popular, constituyen un grupo que si bien es cierto participan como contralores sociales, es heterogéneo y poco planificado en sus actividades.

De esta manera al ser calificado como de alto interés, y con una tendencia desfavorable para el cumplimiento efectivo del cronograma de ejecución se sugieren estrategias enfocadas hacia una mayor organización y comunicación entre los representantes de las diversas instancias contraloras y el equipo del proyecto, destacándose la necesidad de implementar estrategias como:

- Diseño de planes contralores conjuntos.
- Promoción de la responsabilidad Social empresarial del Consorcio ejecutor del proyecto hacia las comunidades.
- Establecimiento de registros documentales y gráficos compartidos
- Beneficiar a las comunidades con encuentros formativos asociados al liderazgo y la organización comunitaria.

- Establecer un plan comunicativo permanente que les permita ser informado y controlar de forma oportuna, a partir de un intercambio eficiente con los ejecutores del proyecto.

**Asociación de Comerciantes:** La Asociación de Comerciantes de Macayapa, organización de pequeños comercios y empresas instaladas del entorno sociogeográfico donde se desarrolla la obra, su interés es medio y es calificado como un Stakeholder de bajo impacto. Sin embargo al mostrar una tendencia desfavorable para la ejecución del proyecto, representa un nivel medio de interés y las estrategias están dirigidas hacia la información desde la etapa inicial del proyecto, por lo que se sugiere:

- Elaborar un registro que permita la ubicación y comunicación con los diversos comercios de la zona y sus representantes.
- Informar oportunamente cualquier cambio en el proyecto que pueda afectar el flujo comercializador habitual, por restricciones de paso vehicular, peatonal, o cualquier otra eventualidad relacionada con el suministro eléctrico o hídrico.
- Incorporar a la asociación en las actividades de integración sociocomunitaria a partir de la responsabilidad social empresarial.

### ***Sindicatos***

Los sindicatos son las organizaciones de trabajadores en defensa de los derechos laborales del personal obrero que desarrolla la obra, se requiere de su participación en todos los procesos o etapas del proyecto. Estos sindicatos tienen un alto impacto para la consecución de los objetivos del trabajo a desarrollar por lo que se establecen como de alta prioridad en el desarrollo de las labores operativas.

**Sindicato 1:** El sindicato UBT (Unión de Trabajadores Bolivarianos), es una organización de trabajadores afecta a las políticas gubernamentales, de reciente creación y participación en las ejecuciones de obras dentro del Distrito Capital. El

alto impacto y prioridad de este Stakeholder requiere de su participación en todas las etapas programadas, pues afecta el cronograma de ejecución del proyecto. En algunos casos muestra una tendencia negativa al propiciar retrasos durante el desarrollo de actividades para el cumplimiento de sus exigencias laborales.

**Sindicato 2:** El sindicato SUTISS ( Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Siderúrgica y Similares), esta organización de trabajadores de trayectoria dentro del campo de la defensa de los derechos de los trabajadores, participa en la organización del personal obrero y administrativo de la obra. Su participación es de alto impacto y prioridad en el proyecto, viene aportando su experiencia en negociación, y conciliación entre los trabajadores, que lo califica dentro de una tendencia favorable.

A pesar de tener tendencias diferentes, en ambos sindicatos se requieren estrategias que propicien el fortalecimiento y la integración de las relaciones entre el personal que hace posible la continuidad del proyecto. Dentro de las estrategias para estos dos stakeholder se destacan:

- Brindar participación en la programación de actividades operativas.
- Establecer un plan comunicativo conjunto.
- Incorporar a la directiva y demás miembros de las organizaciones sindicales a los planes formativos diseñados para las comunidades, durante el desarrollo de la responsabilidad social empresarial.
- Conformar mesas de trabajo, para socializar normativas, convenios, beneficios laborales, así como las condiciones y ambiente de trabajo, propiciando el dialogo participativo, con el concurso de los representantes de ambos sindicatos y el equipo del proyecto.

### ***Ejecutores de la obra***

Es el grupo encargado de dirigir, realizar y proveer los insumos para la ejecución del proyecto, dentro de este grupo de Stakeholders convergen diversos equipos

de trabajo cuya misión está enfocada a garantizar el avance de la obra según los cronogramas de trabajo establecidos. Su ejecución en algunos casos está condicionada por la dinámica económica, en el caso de la adquisición y calidad de los materiales necesarios.

**Equipo de proyecto:** Equipo responsable de hacer cumplir los objetivos y metas del proyecto según el cronograma y presupuesto establecidos para tal fin. Este equipo está integrado por profesionales en el área de la construcción, que garantizan la calidad y el buen funcionamiento de los procesos dentro de la conformación de la infraestructura diseñada. Este equipo tiene un alto impacto y una tendencia favorable para la ejecución del proyecto. Entre las estrategias que se plantean se destacan las siguientes:

- Establecer un plan comunicativo en conjunto con contratistas y proveedores, que logre tomar las previsiones necesarias ante cualquier contingencia operativa.
- Conformar equipos de alto desempeño, que eleven la capacidad de respuesta para cada actividad propuesta.
- Generar informes de corta periodicidad para informar a los demás Stakeholders sobre los avances del proyecto.
- Programar actividades de integración y exposición de necesidades, para elevar los niveles de compromiso y cooperación ante los objetivos propuestos.

**Contratistas:** Los contratistas son empresas dedicadas al desarrollo, instalación y transporte de insumos para la obra en ejecución, este Stakeholder representa un alto impacto en el proyecto, con una tendencia favorable hacia la ejecución del mismo. De esta manera es preciso asegurar la optimización de las relaciones y permanente participación de los contratistas en todas las fases del proyecto.

**Proveedores:** Los proveedores son empresas y cooperativas encargadas de proveer insumos para la ejecución de la obra. Este stakeholder es de alto impacto y prioridad en el proyecto y su dinámica es muy sensible ante los cambios del mercado. De esta manera se requiere enfocar estrategias que permitan una comunicación y negociación permanente ante las necesidades previstas e imprevistas durante la ejecución de todas las fases del proyecto.

En el caso de contratistas y proveedores, los cuales deben estar en permanente comunicación, se plantean las siguientes estrategias:

- Conformar mesas de trabajo, entre contratistas equipo del proyecto y proveedores para el manejo del cronograma de actividades según contratos e insumos disponibles.
- Establecer una red comunicativa de alto alcance donde estén involucrados todos los ejecutores de la obra.
- Conformar equipos de trabajo estableciendo prioridades, responsables y compromisos en cada fase de ejecución.
- Contribuir con la búsqueda de información relacionada a la compra de insumos que pueda impactar favorablemente en los costos estimados.
- Participar activamente todo el equipo del proyecto en mesas de negociación ante los posibles cambios en la estructura de costos de los proveedores, agilizando el tiempo y traslado de materiales.

### ***Departamentos Administrativos***

Los departamentos administrativos apoyan la operatividad de la obra a partir del desarrollo de sus diversas funciones, mediante un equipo multidisciplinario en el área administrativa y legal. Tienen en sus actividades un alto alcance en el manejo financiero y de ellos depende la activación de mecanismos relacionados con contrataciones, ingreso de personal, entre otros movimientos de suma importancia para el efectivo desarrollo del proyecto.

**Talento Humano y Relaciones Interinstitucionales:** El equipo de Talento Humano y Relaciones Interinstitucionales, es el encargado de la contratación, disposición y manejo del personal que labora en la obra, así como de las relaciones interinstitucionales del proyecto. Tiene una tendencia favorable y participa en todas las fases de la ejecución. Este departamento debe mantener una estrecha comunicación con todos los stakeholders involucrados en la obra, sobre todo para la optimización y mantenimiento de las relaciones con los grupos de trabajo y sus áreas de influencia.

**Administración y Finanzas:** Este departamento dentro del proyecto, es la gerencia dispuesta para controlar, evaluar y supervisar los procesos administrativos y financieros. Está involucrado en todos los procesos a ejecutar, su participación es de alto alcance e impacto. Su propósito es informar, ser informado, ser consultado, controlar y aprobar. De esta manera es imprescindible que se manejen diversos tipos de estrategias que permitan establecer una buena comunicación y relaciones con todos los interesados.

**Seguridad y condiciones de ambiente y trabajo:** El Equipo de Seguridad y condiciones de ambiente y trabajo, es un grupo multidisciplinario responsable de la salud y seguridad tanto en el campo de ejecución de la obra, como en las instalaciones administrativas. Desde sus labores también se desarrolla el mantenimiento de las condiciones y equipos para garantizar óptimas condiciones de ambiente y trabajo, Es de alto interés para el proyecto por lo que implica su labor, su tendencia es favorable y requiere del manejo de estrategias dirigidas a la interacción permanente con los demás equipos de trabajo a fin de conocer sus necesidades en el campo laboral.

**Legal:** El equipo Legal trata todo lo concerniente a permisologías, contrataciones, normativas municipales, nacionales e internacionales relacionadas con la ejecución de la obra y el personal que en ella labora, es de alta prioridad y participa en todas las fases del proyecto, asegurándose del cumplimiento de todas

las disposiciones de leyes y contratos establecidos por el consorcio encargado de la ejecución y el personal a su cargo. Su tendencia es favorable, las estrategias para este stakeholder deben diseñarse para garantizar su apoyo permanente en la ejecución de la obra, desde el inicio de los trámites hasta la culminación.

**Planificación y logística:** El departamento de planificación y logística, elabora planes y cronogramas de trabajo, coordina los insumos para el cumplimiento de la obra, y su impacto y prioridades son altos, a través del desarrollo de funciones que deben estar enfocadas a la atención de las actividades del personal.

En los diversos departamentos que conforman el grupo administrativo del proyecto, al tener elementos comunes ante la necesidad de mantenimiento de relaciones óptimas con los diversos equipos de trabajo, se proponen las siguientes estrategias:

- Establecer un registro pormenorizado del personal actual y posibles profesionales, técnicos y obreros a incorporar en las venideras fases del proyecto. Donde se destaquen perfiles profesionales, habilidades y destrezas, que permitan la reprogramación y apoyo ante cualquier eventualidad.
- Manejar todo lo concerniente al actualización, formación, y relaciones de los equipos de trabajo, a partir del manejo informativo, y convenios con instituciones publicas y privadas
- Incorporar a partir de las relaciones interinstitucionales, equipos de trabajo provenientes de instituciones educativas y científicas que puedan colaborar, con la optimización las labores de campo y los procesos administrativos en el campo de la construcción y la gerencia de proyectos.
- Fortalecer las actividades asociadas ala responsabilidades social empresarial en correspondencia con lo establecido a diversas

normativas y coordinadamente con las organizaciones comunitarias interesadas en el proyecto.

- Establecer un plan comunicativo que permita la interrelación de todos los departamentos administrativos y los demás interesados en el proyecto.

### ***Entes Gubernamentales***

Los entes gubernamentales son organizaciones dependientes del Estado venezolano, encargadas de ejecutar las políticas públicas. Estos órganos se establecen como ejecutores y prestadores de servicios, así como contralores de las obras nacionales, así como de su impacto socioambiental, y económico. Tienen un alto y medio impacto en el proyecto, que requiere de una alta prioridad en la planificación estratégica que los involucra.

#### **Ministerio del Poder Popular para el transporte terrestre e infraestructura:**

Órgano rector asociado a la ejecución de la obra de la Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa. Este Ministerio tiene como misión, la formulación, seguimiento, control, evaluación de las políticas públicas, estrategias, planes nacionales, sectoriales y regulaciones, en consulta con todos los subsectores involucrados, dotando y consolidando, a mediano plazo, una red de infraestructura vial de transporte y servicios conexos al territorio nacional, a fin de contribuir a la mayor suma de bienestar y felicidad social de los habitantes de la nación. En tal sentido por ser el órgano ejecutor, tiene un alto interés y prioridad dentro del desarrollo de todas las fases del proyecto.

#### **Ministerio del Poder Popular para el ecosocialismo y aguas:**

Este órgano rector se encarga del racional aprovechamiento de los recursos naturales de la nación, procurando el mantenimiento y desarrollo de ambientes para garantizar el mejoramiento de la calidad de vida. Su importancia para el desarrollo de las

actividades se asocia al impacto ambiental del proyecto, y la intervención de la red de suministro de agua en las comunidades adyacentes. De esta manera las estrategias para el mantenimiento de las relaciones con este Ministerio deben estar basadas en la constante comunicación y trabajo mancomunado con el equipo ejecutor.

**Servicio Nacional de impuestos y administración aduanera (SENIAT):** El Servicio Nacional de impuestos y administración aduanera (SENIAT) es el órgano rector del Sistema público de recaudación. De acuerdo a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su Artículo 133, consagra que la acción de tributar es un deber, es una obligación ciudadana, expresada, en forma de impuestos, tasas y contribuciones especiales. El consorcio que tiene la responsabilidad de ejecutar el proyecto, cumple con sus obligaciones fiscales. En tal sentido las estrategias deben dirigirse a monitorear el oportuno cumplimiento de pagos y mantener un canal de comunicación abierto con este ente público, a fin de aclarar cualquier duda, o trámite correspondiente a la dinámica tributaria que implica

**Ministerio del Poder Popular para la Defensa:** El Ministerio del Poder Popular para la defensa (MPPD), es el órgano rector de la seguridad y defensa de la nación, representado en diferentes componentes dispuestos a brindar apoyo ante diversas contingencias en materia de seguridad. En el caso de este stakeholder se involucra a través de la guardia Nacional Bolivariana, como apoyo para el resguardo de materiales y equipos, y como respaldo ante cualquier eventualidad relacionada con la alteración del orden público que pueda afectar el normal desenvolvimiento del proyecto. La acción estratégica se basa en un proceso de comunicación y atención permanente durante todas las fases del proyecto.

**Policía Nacional Bolivariana:** La policía Nacional Bolivariana, es un órgano de seguridad estatal que colabora con la seguridad del personal y materiales de la obra, al igual que colabora con el control del tránsito vehicular en ciertas etapas de

la construcción de la misma. Al igual que los componentes del MPPD, las estrategias hasta este involucrado con el proyecto es mantener un sistema de relaciones y comunicación favorable al consecución de los objetivos programados.

**Alcaldía del Municipio Libertador:** En una institución de representante del poder municipal del cual se derivan ordenanzas y permisologías asociadas al proyecto en ejecución. Las autoridades en las diferentes direcciones de la Alcaldía del Municipio Libertador, colaboran ampliamente con la ejecución de la obra, y las actividades que se generan a través del desarrollo de la misma. Las estrategias se plantean están enfocadas a brindar información, recibir orientaciones, prestar la colaboración correspondiente en los casos afectados por acciones de demolición y construcción del trayecto programado.

**Ministerio del Poder Popular para la Energía Eléctrica:** es el órgano rector del sistema eléctrico nacional, encargado de garantizar el suministro de energía durante la ejecución del proyecto. También a través de este Ministerio, se coordinan acciones para las interrupciones requeridas en el suministro eléctrico, durante el desarrollo de algunas de las actividades de la obra. Se les asignó según el estudio una tendencia desfavorable por el impacto que puede tener, la crisis eléctrica a nivel nacional, en el regular suministro de energía, lo que podría generar imprevistos en la ejecución de la obra.

**Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo:** es el órgano rector de las relaciones y condiciones laborales, el mismo debe garantizar lo establecido en la Constitución de la república Bolivariana de Venezuela en su Artículo 87, que establece que el Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Los trabajadores del proyecto, así como las organizaciones

sindicales que los representan, mantienen una relación directa con este Ministerio a través de las garantías que este les provee según el marco legal vigente.

Las estrategias diseñadas para el mantenimiento y optimización de relaciones con los entes gubernamentales fueron las siguientes:

- Diseñar un plan de comunicación permanente a través de los representantes de las respectivas coordinaciones y direcciones, y haciendo uso de las redes sociales .
- Programar reuniones de trabajo donde se convoque a los representantes de los entes respectivos para hacerlos coo-participes de los avances y requerimientos de la obra.
- Cumplir en los lapsos establecidos por la normativa legal vigente, con la entrega de recaudos y obligaciones fiscales inherentes a las actividades del consorcio a cargo del proyecto.
- Evaluar periódicamente las necesidades de gestión y riesgos donde se requiere la intervención de cualquier organismo gubernamental, y realizar las coordinaciones pertinentes para estar preparados ante cualquier eventualidad.
- Intercambiar experiencias en mesas de trabajo con las comunidades organizadas y los entes gubernamentales para evaluar el impacto ambiental y socio económico de cada una de las etapas del proyecto.

## Otros

**Empresa de Seguros:** Las Empresas de Seguros son aquellas que brindan protección personal y patrimonial en las áreas y personas asociadas al proyecto. Las empresas realizan el acompañamiento respectivo al inicio y cuando se presenta cualquier contingencia relacionada con equipos y trabajadores. Las estrategias con respecto a las relaciones con este stakeholder es informar y ser

informado, así como cumplir con las obligaciones establecidas en los convenios y contratos suscritos por la empresa y los trabajadores.

**Familiares:** Los Familiares de los trabajadores, representan a los miembros del grupo familiar directamente beneficiados y que conviven diariamente con el trabajador. También pueden catalogarse como participantes de las diferentes fases de ejecución del proyecto, pues contribuyen con la asistencia diaria del trabajador a sus labores, e impactan en su salud física y emocional. Las estrategias dirigidas hacia este stakeholder, son aquellas dirigidas al campo de la comunicación y a la participación dentro de las actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial.

**Universidades y demás instituciones educativas:** Las organizaciones educativas públicas y privadas interesadas en el desarrollo del proyecto, mediante su evaluación y aporte de personal en calidad de pasantías, son un valioso aporte que debe considerarse para diversas actividades en las fases de desarrollo del proyecto. Las estrategias hacia las mismas pueden estar dirigidas, a propiciar aportes significativos durante sus experiencias en el campo de trabajo.

**Medios de Comunicación:** Los Medios de comunicación, informativos escritos, audiovisuales, electrónicos son aquellos que tienen la oportunidad de difundir las informaciones generadas en la dinámica socioeconómica nacional. Estos medios informan a la ciudadanía, el propósito, y los avances de la ejecución de la obra. Las estrategias deben dirigirse a brindarles información oportuna, con la especificaciones técnicas requeridas, y estableciendo las expectativas y aportes de los ejecutores del proyecto.

Las estrategias que se establecieron para los otros stakeholder involucrados en el proyecto fueron las siguientes:

- Brindar información oportuna, a los medios informativos durante cada una de las etapas del proyecto, comisionando al personal técnico de amplio conocimiento para realizar las comunicaciones respectivas.

- Elaborar un registro familiar de cada trabajador, como apoyo ante cualquier contingencia, así como para el otorgamiento de beneficios laborales, que motiven su labor diaria.
- Integrar a profesionales y técnicos de instituciones científicas y educativas que realicen aportes en diversos campos del conocimiento, que puedan optimizar el desarrollo y ejecución eficiente del proyecto.

## CAPÍTULO VI. ANALISIS DE RESULTADOS

### Plan de para la Gestión de los Stakeholder

## PLAN DE GESTION DE LOS STAKEHOLDERS PARA EL PROYECTO “PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA”

### Plan de Implementación

**.Versión: 01**

| Fecha    | Versión | Autor | Descripción   |
|----------|---------|-------|---|
| 06/06/16 | 1       | P.O.  | Plan de implementación de Gestión de los Stakeholders |

### Aprobaciones

| Nombre | Cargo | Firma | Fecha |
|--------|-------|-------|-------|
|        |       |       |       |
|        |       |       |       |

### Revisiones

| Nombre | Departamento | Firma | Fecha | Versión |
|--------|--------------|-------|-------|---------|
|        |              |       |       |         |
|        |              |       |       |         |

### Lista de Distribución

| Nombre | Cargo | Firma | Fecha | Versión |
|--------|-------|-------|-------|---------|
|        |       |       |       |         |

## Resumen

Planificar la gestión de los interesados es el proceso de elaboración de estrategias de gestión, apropiados para que los interesados participen de manera efectiva en todo el ciclo de vida del Proyecto, basado en el análisis de sus necesidades, intereses e impacto potencial en el éxito del Proyecto. La finalidad de este documento es ser la guía para la Implementación del Plan de la Gestión de los Stakeholders del Proyecto de Prolongación de la Avenida Baralt hasta el Distribuidor Macayapa. Debido a la cantidad y diversidad de sus interesados, se plantea la implementación de este Plan, lo cual permitirá al equipo de dirección de proyecto conocer las expectativas, intereses, impacto sobre el desarrollo del proyecto así como determinar las oportunidades y amenazas que representa cada uno de los involucrados. Del mismo modo, cómo el Proyecto afectará a los Interesados, de manera de permitir que el Director del Proyecto desarrolle diversas maneras para que los Interesados participen de manera efectiva en el Proyecto, para gestionar sus expectativas, y en última instancia, la consecución de los objetivos del Proyecto.

El crecimiento urbanístico de la Ciudad de Caracas y el deterioro de la Autopista Caracas La Guaira en sus kilómetros iniciales dan carácter de necesidad a esta obra que conectará el sector Noreste de la Ciudad con la Autopista CCS-LG mejorando la circulación de los túneles de la Planicie, Av. Sucre y demás accesos de la Parroquia Sucre; así como el desempeño de la propia Cota Mil que permitirá a las poblaciones de Guarenas y Guatire enlazar con el Litoral Central mediante una sola vía.

El Plan de Gestión de los Interesados permitirá a la gerencia del Proyecto identificar cada una de las partes involucradas en el proyecto, para de esta manera conocer sus intereses y su nivel de influencia en el desarrollo del mismo. Con esto, se establecerán prioridades y se clasificarán a las personas y entes comprometidos, para finalmente formular las estrategias para el manejo de las relaciones entre ellos y la dirección del proyecto.

## Antecedentes

El propósito de este proceso de este Plan Directivo es identificar a todas las personas y organizaciones afectados por el Proyecto y documentar cualquier información relevante acerca de su interés, influencia, actitud y compromiso con el éxito del Proyecto.

Como el Proyecto “PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA” se encuentra en ejecución, es crítico identificar los actores interesados de inmediato, para de esta manera analizar sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia. Una vez realizada esta actividad puede ser desarrollada una estrategia para acercarse a cada uno de ellos y decidir qué nivel de participación debe tener. Se trata de maximizar las influencias positivas y mitigar los potenciales impactos negativos. Cada estrategia debe de ser periódicamente examinada y valorada durante la ejecución de Proyecto para hacer los ajustes correspondientes cuando proceda. Ya que el tiempo es limitado debe de ser usado tan eficientemente como sea posible. Estos actores interesados deben ser clasificados de acuerdo con su interés, influencias, y su participación en el Proyecto.

Para agilizar la identificación de los Stakeholders con la finalidad de desarrollar las estrategias de manejo correspondientes según sus niveles de interés e influencia en el proyecto debemos revisar los siguientes documentos:

- Acta de Constitución del Proyecto: Contiene información acerca de los Stakeholders principales del Proyecto. Patrocinadores, clientes, miembros del equipo, grupos y departamentos que participan en el Proyecto.
- Documentos de Adquisición: Las partes pertenecientes al documento son interesados clave en el Proyecto.
- Factores Ambientales de la Empresa: Por ejemplo, la cultura y estructura de la Organización o las normas gubernamentales o industriales.

- Activos de los Procesos de la Organización: Por ejemplo, plantillas de registro de interesados, lecciones aprendidas o registro de interesados de Proyectos anteriores.

Para el análisis de esta información deben utilizarse las siguientes herramientas:

- Juicio de Expertos: Para asegurar una identificación exhaustiva de Stakeholders debe buscarse en los grupos o personas individuales, expertos con criterio y pericia, entrenamiento especializado o conocimientos sobre el área en cuestión.
- Reuniones: Del equipo de Proyecto.
- Análisis de los Interesados: recopilar y analizar de manera sistemática las informaciones cuantitativas y cualitativas, a fin de determinar los intereses, expectativas e influencias de los interesados y relacionarlo con la finalidad del Proyecto. Para esto se deben seguir los siguientes pasos:

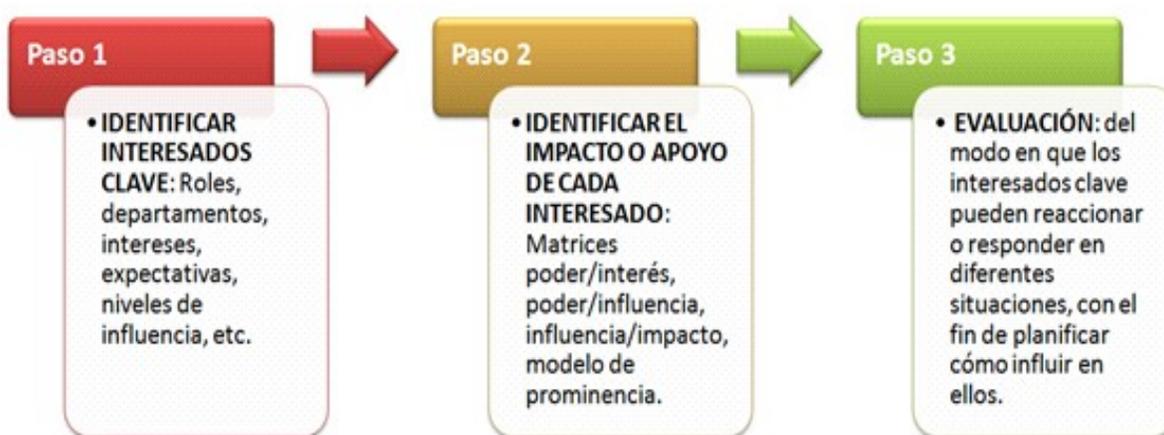


Figura 06. Proceso de Identificación de los Stakeholders

Luego de realizar las actividades anteriormente planteadas se obtendrá el registro de interesados:

- **Registro de Interesados:** Es el resultado principal del proceso. Debe contener todos los detalles relacionados con los actores interesados, incluyendo pero no limitándose a información de identificación, nombre, puesto, ubicación, papel en el proyecto, información de contacto

Una vez concluidos los análisis se desarrollaran las estrategias de manejo de los Stakeholder tomando en consideración las interrelaciones entre los mismos planteadas en el siguiente gráfico:

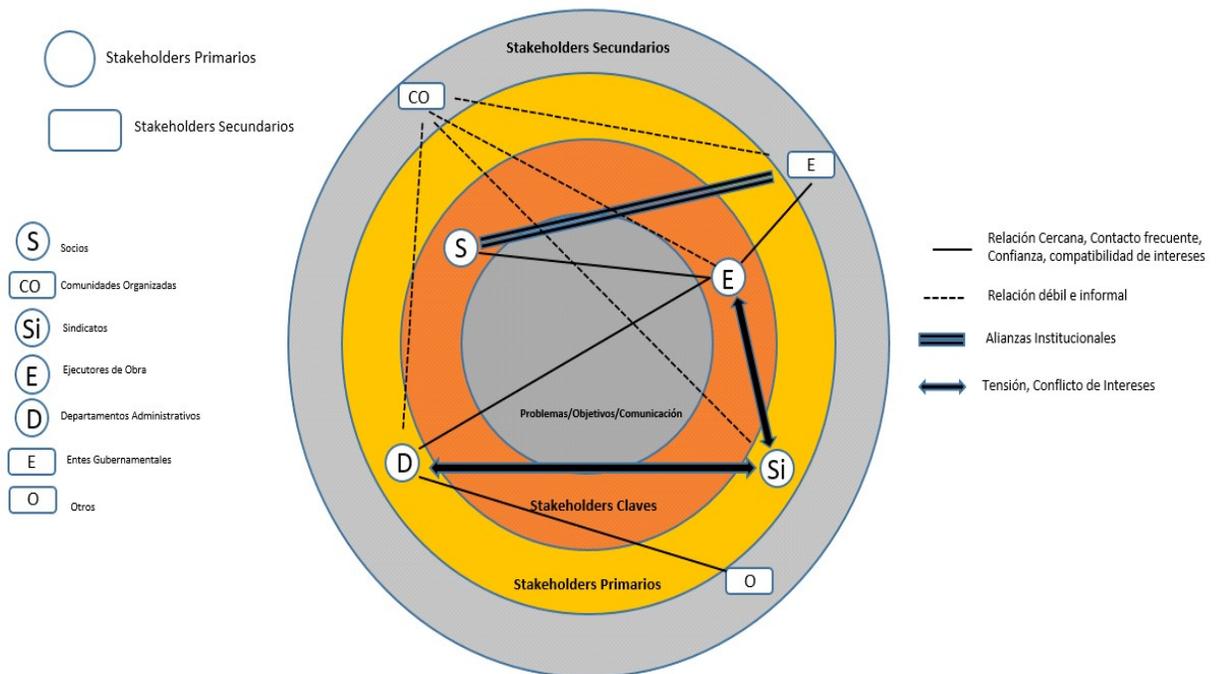


Figura 06. Mapa de Visualización de interacción entre Stakeholders.  
Fuente: Adaptado de Zimmermann (2007)

## Recursos Asociados al Proyecto

Tabla 9. Recursos Asociados al Proyecto

| Recurso                       | Tipo de Contacto                                     | Interno/Externo | Responsabilidad   |
|-------------------------------|--|-----------------|---|
| Socios del Proyecto           | Telefónico/ correo electrónico/ notificación escrita | Interno         | Operadores del proyecto, es decir; invierten, diseñan y ejecutan las diversas estrategias para cumplir con los fines y objetivos del proyecto   |
| Gerente del Proyecto          | Telefónico/ correo electrónico/ notificación escrita | Interno         | Responsable de hacer cumplir los objetivos y metas del proyecto según el cronograma y presupuesto establecidos para tal fin   |
| Equipo del Proyecto           | Telefónico/ correo electrónico/ notificación escrita | Interno         | Grupo encargado de dirigir, realizar y proveer los insumos para la ejecución del proyecto   |
| Talento Humano                | Telefónico/ correo electrónico/ notificación escrita | Interno         | Encargado de la contratación, disposición y manejo del personal que labora en la obra, así como de las relaciones interinstitucionales del proyecto.  |
| Departamentos Administrativos | Correo electrónico/ notificación escrita             | Interno         | Gerencia dispuesta para controlar, evaluar y supervisar los procesos administrativos y financieros  |
| Sindicatos                    | Notificación escrita                                 | Externo         | Organizaciones de trabajadores en defensa de los derechos laborales del personal obrero que desarrolla la obra, se requiere de su participación en todos los procesos o etapas del proyecto |

## Calendario de Implementación

Tabla 10. Calendario de Implementación

| Fecha        | Paso | Tarea   | Recurso  | Check point | Inicio Estimado | Duración Estimada | Comentarios   | Status |
|--------------|------|---|--|-------------|-----------------|-------------------|---|--------|
| Octubre 2016 | 1    | Identificar a los Interesados                 | Socios del Proyecto<br><br>Gerente del Proyecto<br><br>Equipo del Proyecto |             | 03-10-16        | 2 Semanas         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Juicio de Expertos</li> <li>• Activos de los Procesos de la Organización</li> </ul> |        |
| Octubre 2016 | 2    | Planificar la Gestión de los Interesados      | Gerente del Proyecto<br><br>Equipo del Proyecto                            |             | 17-10-16        | 2 Semanas         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> </ul>   |        |
| Octubre 2016 | 3    | Gestionar la Participación de los Interesados | Gerente del Proyecto   |             | 31-10-16        | Todo el Proyecto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del plan de las comunicaciones</li> </ul>  |        |
| Octubre 2016 | 4    | Controlar la Participación de los Interesados | Gerente del Proyecto   |             | 31-10-16        | Todo el Proyecto  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del plan de las comunicaciones</li> </ul>  |        |

# Plan de Contingencia

Como parte final de la implementación del plan de Gestión de los Stakeholders, es necesario establecer los escenarios posibles donde se pueden ver involucrados los mismos, entendiéndose esto como la “Descripción de un futuro posible y de la trayectoria asociada a él”. Esto describe y permite identificar el tipo de situación que puede generarse en caso de presentarse un evento que involucre la intervención o el conocimiento de alguno de los interesados del proyecto.

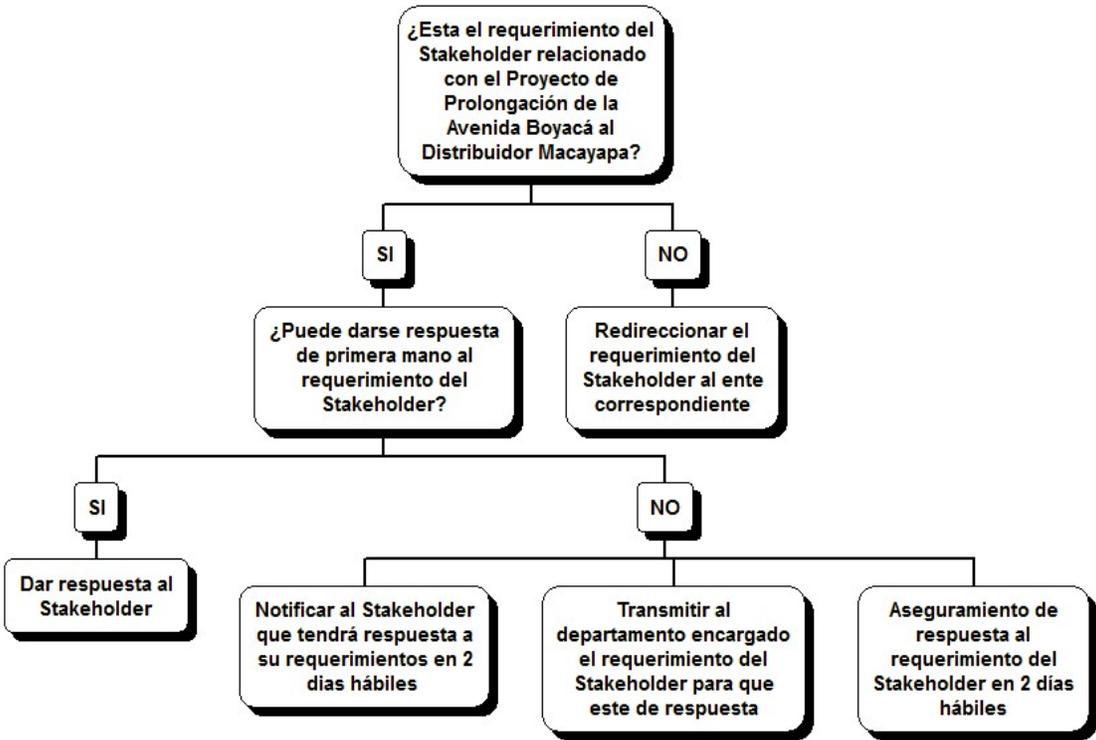


Figura 8. Mapa de manejo de conflictos.

El manejo de las comunicaciones entre las personas que conformarán al equipo del proyecto comienza desde el primer momento o contacto cara a cara entre los líderes y grupos de trabajo. Ésta deberá ser efectiva, la cual, por definición, es la capacidad de todos de explorar las condiciones que hagan posible que la comunicación sea provechosa y eficaz.

**En principio, una comunicación efectiva requiere de seis elementos básicos:**

- Formalidad
- Consistencia
- Credibilidad
- Información
- Seguimiento
- Precisión

Tanto el remitente como el receptor de la información tienen responsabilidades compartidas y son, entre otras, evitar a toda costa enviar información que ocasione malos entendidos. Lo esencial será enviar y recibir datos confiables, claros, muy precisos y a tiempo con el propósito fundamental de mantener un plan de seguimiento de proyecto adecuado.

En este sentido, a continuación se muestra una Matriz de Comunicaciones para el Plan de Gestión de los Stakeholders del Proyecto “PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA”:



Tabla 11. Matriz de Comunicación

| <b>Matriz de comunicación</b> |  |  |                         |   |                                   |  |   |                                   |
|-------------------------------|--|--|-------------------------|---|-----------------------------------|--|---|-----------------------------------|
| <b>Información</b>            | <b>Contenido</b>   | <b>Formato</b>                         | <b>Nivel de detalle</b> | <b>Responsable(es)</b>                                | <b>Receptor(es)</b>               | <b>Metodología o Tecnología</b>                          | <b>Canal</b>  | <b>Frecuencia de Comunicación</b> |
| Inicio                        | -Entrega y revisión de planes y Documentaciones                    | word                                   | Alto                    | Gerente y Socios del Proyecto                         | Interesados de Alto Nivel         | GPS y tecnología alterna                                 | Manejo de base de datos digitalizada                            | Semanalmente                      |
| Inicio                        | -Levantamiento socio geográfico                                    | word                                   | Alto                    | Equipo del proyecto                                   | Interesados a nivel Medio         | GPS<br>Cartas digitalizadas<br>Censos                    | Manejo de base de datos digitalizada                            | Una Vez                           |
| Inicio                        | -Registro de comunidades organizadas y organismos públicos         | word                                   | Alto                    | Talento humano y relaciones interinstitucionales      | Interesados a nivel Medio         | Diseño de formatos<br>Organización de registros impresos | Manejo de base de datos digitalizada                            | Mensualmente                      |
| Inicio                        | - Diseño de página Web del Consorcio                               | Ajustado a diseño                      | Alto                    | Equipo del proyecto                                   | Todos los interesados             | Programa de diseño                                       | Manejo de base de datos digitalizada                            | Una Vez                           |
| Inicio                        | Actualización de redes sociales y demás herramientas digitales     | Ajustado al manejo de cada herramienta | Alto                    | Talento humano y relaciones interinstitucionales      | Todos los interesados             | Uso de Herramientas Digitales                            | Manejo de base de datos digital                                 | Diariamente                       |
| Planificación                 | - Organización y evaluación de equipos de trabajo                  | word<br>Project                        | Alto                    | Equipo del proyecto                                   | Interesados de Alto Nivel         | Diseño de formatos<br>Uso de Herramientas Digitales      | -Uso de redes sociales<br>-Manejo de base de datos digitalizada | Semanalmente                      |
| Planificación                 | -Asignación de responsabilidades                                   | Project                                | Alto                    | Equipo del proyecto                                   | Interesados de Alto Y Medio Nivel | Diseño de formatos<br>Uso de Herramientas Digitales      | -Uso de redes sociales<br>-Manejo de base de datos digitalizada | Semanalmente                      |
| Avances                       | Entrega de evaluaciones<br>Exposición de avances<br>Elaboración de | word<br>Project                        | Alto                    | Departamentos Administrativos y Ejecutores de la Obra | Interesados de Alto Nivel         | Diseño de formatos<br>Organización de registros impresos | -Manejo de base de datos , impresa y digitalizada               | Semanalmente                      |

Tabla 11. Matriz de Comunicación



## **CAPÍTULO VII LECCIONES APRENDIDAS**

El propósito de este documento de lecciones aprendidas para el Proyecto “PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA” es capturar los aspectos aprendidos durante la realización de esta investigación en un documento formal, para su uso por otros jefes de proyecto en investigaciones o proyectos similares en el futuro.

Este documento puede ser utilizado como parte de la nueva planificación de proyectos para estudios similares con el fin de determinar los problemas que se produjeron, cómo se manejaron y cómo se pueden evitar en el futuro.

Además, se detalla qué salió bien con el proyecto y por qué, para que otros jefes de proyecto puedan sacar provecho de estas acciones. Los gerentes de proyecto también pueden utilizar este documento para determinar quiénes son los miembros del equipo del proyecto a fin de solicitar la opinión de la planificación de sus proyectos en el futuro.

Este documento se comunicará formalmente con la organización y se convertirá en una parte de los activos y archivos de la organización.

Las lecciones aprendidas en este documento se clasifican y asociación al desarrollo de los objetivos específicos de la investigación.

En la tabla #10 se indican las lecciones aprendidas para el Proyecto “PROLONGACION DE LA AVENIDA BOYACA AL DISTRIBUIDOR MACAYAPA”. Es importante tener en cuenta que no sólo los fallos o defectos se incluyen, sino los éxitos también.

Tabla 12. Lecciones Aprendidas

| Objetivo    | Tema   | Problema/Éxito   | Impacto  | Recomendación   |
|-------------|--|--|--|---|
| Objetivo #1 | Identificación de Interesados  | No identificación de la totalidad de los Interesados. Consejos Comunales. Esto por comenzar el desarrollo de este plan posterior al inicio de la obra. | Paralización de la obra por 3 días por el temor de la comunidad al momento de comenzar con las operaciones de explosivos.  | Desarrollar el Plan de Gestión de los Stakeholders en los Proceso de Iniciación y Planificación.  |
|             |  | Agrupación de los Stakeholders según sus características.  | Mejoras en las comunicaciones manejadas por la PMO y el PM.  | Al desarrollar el Plan de Gestión de los Stakeholders en las fases de Inicio del Proyecto es recomendable agrupar a los mismos de acuerdos a sus características. |
| Objetivo #2 | Nivel de interés de los Stakeholders                                   | Análisis errado o falta del mismo, de los niveles de influencia de los Stakeholders  | Al no existir análisis de impacto de los Stakeholders al inicio de la obra no se pudo prever la importancia de las comunidades de la zona en el desarrollo del proyecto.                               | Desarrollar el Plan de Gestión de los Stakeholders en los Proceso de Iniciación y Planificación.  |
| Objetivo #3 | Análisis de tendencia de los Stakeholders para determinar su prioridad | Análisis errado o falta del mismo, de las niveles de Prioridad de los Stakeholders   | Al no existir análisis de Prioridad de los Stakeholders al inicio de la obra no se pudo prever la importancia de cada uno de los mismos en el desarrollo del proyecto.                                 | Desarrollar el Plan de Gestión de los Stakeholders en los Proceso de Iniciación y Planificación.  |
|             |  | Análisis acertado de las niveles de Prioridad de los Stakeholders  | Una vez realizado el análisis correspondiente y asignado el nivel prioritario a cada uno de los Stakeholders, se mejoraron las comunicaciones entre los mismos optimizando la mayoría de los procesos. | Desarrollar el Plan de Gestión de los Stakeholders en los Proceso de Iniciación y Planificación.  |
| Objetivo #4 | Estrategias de manejo de los Stakeholders                              | Análisis errado o falta del mismo, de las Estrategias de manejo de los Stakeholders  | Al no existir Estrategias de manejo de los Stakeholders al inicio de la obra no se pudo prever la importancia de cada uno de los mismos en el desarrollo del proyecto y la manera cómo manejarlos.     | Desarrollar el Plan de Gestión de los Stakeholders en los Proceso de Iniciación y Planificación.  |
|             |  | Diseño efectivo de las Estrategias de manejo de los Stakeholders   | Una vez diseñado el plan de manejo de los Stakeholders, se mejoraron las comunicaciones entre los mismos optimizando la mayoría de los procesos  | Desarrollar el Plan de Gestión de los Stakeholders en los Proceso de Iniciación y Planificación.  |



## CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

#### **Objetivo N° 1. Identificar los Interesados y los grupos prioritarios del proyecto.**

Se identificaron 28 Stakeholders en el proyecto Prolongación de la Avenida Boyacá al Distribuidor Macayapa, de los cuales un 32% son considerados de prioridad alta para el proyecto, un 39% de prioridad media, y 29% se clasifican con baja prioridad. Donde un 76% puede impactar favorablemente el proyecto, y un 24% impactar de forma desfavorable.

#### **Objetivo N° 2. Analizar la influencia e impacto de cada grupo de interesados del proyecto.**

Se determinaron las características particulares de cada Stakeholder, y se calcularon los niveles de interés impacto y prioridad, oportunidades y amenazas. Estos datos permitieron el diseño de estrategias, con el fin de establecer y mantener buenas relaciones con cada uno de los interesados.

#### **Objetivo N° 3. Establecer prioridades y clasificar a cada interesado en función de los intereses e influencias que estos pueden ejercer en el proyecto.**

De acuerdo al mapa de prioridades, para los Stakeholders de alta prioridad, se deben dirigir estrategias hacia un contacto permanente, a largo de las diversas etapas del proyecto, garantizando su atención inmediata. En los casos de prioridad medias las estrategias deben enfocarse a una comunicación fluida, que garantice la información y satisfacción del Stakeholder, así como un contacto

permanente con el mismo. Mientras que para los Stakeholders de baja prioridad las estrategias deben estar dirigidas hacia la información periódica.

**Objetivo N° 4. Delinear las estrategias de manejo de los interesados identificados en función de las prioridades de cada uno.**

- Se deben establecer las responsabilidades de cada uno de los interesados, de acuerdo a la capacidad y experiencia que puedan aportar al proyecto en desarrollo.
- La comunicación con cada uno de los responsables, es un factor clave que debe estar en permanente actualización, apoyado con el uso de redes sociales, en correspondencia con un plan de comunicación manejado desde la gerencia del proyecto.
- El establecimiento y mantenimiento de buenas relaciones con los Stakeholders, dependerá de la conformación de equipos de trabajo de alto desempeño, con una adecuada formación gerencial, lo cual permitirá, identificar y resolver problemas de modo eficiente.
- El abordaje temprano de las comunicaciones con cada uno de los Stakeholders, permitirá conocer expectativas, necesidades, e intereses, así como optimizar el proceso de toma de decisiones, durante cada una de las etapas del proyecto.
- El equipo gerencial del proyecto, debe fomentar la sensibilidad social hacia el entorno y la responsabilidad hacia el mismo, destacando el apoyo y compromiso de los miembros de la organización hacia la integración sociocomunitaria.

## **Recomendaciones:**

- Manejar de modo eficiente las estrategias planteadas en el presente trabajo, con el fin de consolidar la participación en los procesos decisorios, y la conformación de equipos de alto desempeño.
- Evaluar de forma periódica, al implementar las estrategias, los resultados derivados de su aplicación, con el fin de mejorar y ajustar los planes de trabajo.
- Es importante lograr el diseño de auditorias enfocadas al manejo de las relaciones con los Stakeholders, asegurando la correcta implementación de estrategias y el manejo preciso de la información.
- El presente plan puede considerarse como base para el desarrollo de un estudio más complejo, especificando el desarrollo de nuevas estrategias para cada grupo en particular, y considerando nuevos elementos aportados desde los Stakeholders, hacia la gerencia del proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen and Kilvintong, M. (2001). *Stakeholder Analysis Social aspects of biodiversity in the urban environment*
- Arteaga. (2010). Trabajo Especial de Grado: *Propuesta de un Plan Estratégico de Proyectos de la empresa BD 2050 Automatismos Industriales C.-A.*
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Batista, F. y. (2004). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (Gaceta Oficial N° 5.453 del 24 de marzo del 2000)
- De Andrade Hernandez, C. (2005). *Elaboración del Plan de Gerencia de los Stakeholders de un Proyecto de Infraestructura para la Explotación de Petróleo Costa Afuera en etapa de Ejecución*. Caracas, Distrito Capital, Venezuela.
- Downs, C. (2014). *Stakeholders Valuing. A process for identifying the Interrelationships between Firm and Stakeholder Attributes*. Administrative Sciences.
- Elliot, L. (2001). *Ask these questions to reach Stakeholders*.
- Freemann M. (2010). *Strategic Management*. Cambridge University Press.
- Group, G. (1996). *Project Management Skills: Avoiding Management by Crisis*.
- Harding, L. and Macdonald, C. (2002) *Developing new approaches for stakeholder engagement in the minerals sector, Mining, Minerals and Sustainable Development Project*, IIED, London, UK
- Hernandez, R et all (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. México
- Kerzner, H. (2003). *Project Management: A systems Approach to Planning, Sheduling and Controlling* (8th ed.). Wiley.
- Kerzner, H. (2004). *In search of excellence in project Management: Successful Practices in high Performance Organizations*. John Wiley and Sons.

- Ley de Contrataciones Públicas (Gaceta Oficial N° 38.895 del 25 de marzo de 2008)
- Ley de Ejercicio de la Ingeniería, Arquitectura y Profesiones Afines. (Decreto N° 444, de LA JUNTA DE GOBIERNO DE LA REPUBLICA DE VENEZUELA del 24 de Noviembre de 1.958)
- Manktelow, R. (2012). Stakeholder Planning- Planning Stakeholder Communication. Retrieved from [http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_08.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_08.htm)
- PMI (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (5th ed.). Project Management Institute.
- Retolaza, R. d. (2005). Participación de los Stakeholders en la Gobernanza: Fundamentación Ontológica y Propuesta Metodológica. *Universitas Psychologica, II*.
- Tamayo, T. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Mexico D.F: Limusa.
- Zimmermann, A. (2007). Multi-Stakeholder Management: Tools for Stakeholders Analysis. 10 blocks for designing participatory systems of cooperation. Germany

## ANEXO A

### GUÍA DE IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDER

**1-En el proyecto quienes intervienen en el logro de; metas, objetivos, en función de metas costos, tiempo, y calidad bajo un ambiente de que garantice condiciones de seguridad y medio ambiente laboral**

---

---

---

---

---

---

*Intencionalidad:* Identificar los involucrados en las diversas actividades asociadas al proyecto.

**2-De quienes dependen directamente los permisos, aprobaciones y financiamiento del proyecto**

---

---

---

---

*Intencionalidad:* Identificar organizaciones y entes gubernamentales, que proporcionan la permisología y aprobación del proyecto

**3-Considerando el impacto medioambiental de la obra, quienes estarán afectados por el proyecto**

---

---

---

---

*Intencionalidad:* Actores que se verán afectados por el proyecto

**4-Quienes afectan el proyecto**

---

---

---

---

*Intencionalidad: Ubicar involucrados en el proyecto que no hayan sido mencionados con anterioridad*

**5- Quienes no están involucrados ni afectan la ejecución del proyecto, pero pueden influir en las opiniones y acciones de los Stakeholder involucrados, bien sea en favor o en contra**

---

---

---

---

*Intencionalidad: detectar actores no involucrados en el proyecto pero que puedan incidir en su ejecución*

**¿Es posible dividir estos grupos en grupos mas pequeños, cuales serian esos grupos?**

---

---

---

---

*Intencionalidad: Especificar detalles de cada uno de los involucrados*

**¿Quiénes representan cada grupo y cómo pueden ser seleccionados?**

---

---

---

---

*Intencionalidad: Identificar los enlaces o contactos para intercambiar información*

**ANEXO B**

**REGISTRO DE INTERESES DE CADA STAKEHOLDER Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO**

**STAKEHOLDER O INTEGRANTE DEL PROYECTO:**

---

**Colocar una X en la opción que aplique a cada caso**

| Pregunta  | Niveles |       |      |         |
|---|---------|-------|------|---------|
|   | Alto    | Medio | Bajo | Ninguno |
| 1-¿En que nivel están alineados los objetivos y Metas sociales del Proyecto con los objetivos y Metas sociales de este Stakeholder?       |         |       |      |         |
| 2-¿En que nivel están alineados los objetivos y Metas financieras del Proyecto con los objetivos y Metas financieras de este Stakeholder? |         |       |      |         |
| 3-¿En que nivel están alineados los objetivos y Metas ambientales del Proyecto con los objetivos y Metas ambientales de este Stakeholder? |         |       |      |         |
| 4-¿En que nivel están alineados los objetivos y Metas Culturales del Proyecto con los objetivos y Metas Culturales de este Stakeholder?   |         |       |      |         |
| 5-¿En que medida se beneficia este Stakeholder con la ejecución del proyecto?   |         |       |      |         |
| 6-¿Cual es el nivel de compromiso que tiene este Stakeholder con la ejecución del proyecto?   |         |       |      |         |
| 7 -¿Cual es el nivel de interés que tiene este Stakeholder en que se lleve a cabo el proyecto?  |         |       |      |         |

**ANEXO C**  
**IMPACTO DE LOS STAKEHOLDERS EN EL PROYECTO**

**STAKEHOLDER O INTEGRANTE DEL PROYECTO:**

**Colocar una X en la opción que aplique a cada caso**

| Pregunta  | Niveles |       |      |      |
|---|---------|-------|------|------|
|   | Alto    | Medio | Bajo | Nulo |
| 1-¿En que medida se requiere de la participación de este Stakeholder en la toma de decisiones relacionadas con la ejecución del proyecto? |         |       |      |      |
| 2-¿En que medida el proyecto requiere de autorizaciones y /o aprobaciones de este Stakeholder?  |         |       |      |      |
| 3-¿En que medida se requiere que este Stakeholder esté involucrado con la ejecución diaria de las diferentes actividades del proyecto?    |         |       |      |      |
| 4-¿En que medida depende el proyecto de los recursos provenientes de este Stakeholder?  |         |       |      |      |
| 5-¿En que medida puede afectar este Stakeholder el alcance del proyecto?  |         |       |      |      |
| 6-¿En que medida puede afectar este Stakeholder el cronograma del proyecto?   |         |       |      |      |
| 7 -¿En que medida puede afectar este Stakeholder los costos del proyecto?   |         |       |      |      |
| 8 -¿En que medida puede afectar este Stakeholder la calidad del proyecto?   |         |       |      |      |
| 9 -¿En que medida puede afectar este Stakeholder los aspectos de seguridad, y ambiente de trabajo del proyecto?                           |         |       |      |      |
| 10 -La influencia que puede tener este Stakeholder en la ejecución del proyecto es.   |         |       |      |      |

Favorable \_\_\_\_\_ Desfavorable \_\_\_\_\_

## ANEXO D

### INSTRUMENTO PARA LA DETECCION DE OPORTUNIDADES; AMENAZAS Y PARTICIPACION DE LOS STAKEHOLDERS EN EL PROYECTO

El presente instrumento está dirigido a identificar, las amenazas, oportunidades, roles y responsabilidades de cada Stakeholder, así como su participación y durante qué proceso.

#### Stakeholder o Integrante del Proyecto Consultado:

---

**Instrucciones:** Marque con una X la respuesta que aplique para cada caso.

|  |  |
|--|--|
| Resultados y Productos de Alta Calidad   |  |
| Aporte de Conocimientos, Experticia  |  |
| Agilidad en Tiempo y Aprobaciones  |  |
| Ahorros  |  |
| Cambios en condiciones preestablecidas que beneficien el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros. |  |
| Otras:   |  |
| Ninguna  |  |

**1-¿Cuáles oportunidades puede presentar la participación de este Stakeholder en la ejecución del proyecto?**

**2- ¿Cuáles son las Amenazas?**

|   |  |
|---|--|
| Pobre Calidad en Resultados y Productos   |  |
| Retrasos en la calidad del Proyecto   |  |
| Sobrecostos   |  |
| Cambios en condiciones preestablecidas que afecten el desarrollo del proyecto, términos de contratos, regulaciones, leyes, entre otros. |  |
| 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, Operación)

**Planificación:** Es el proceso mediante el cual se definen 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 periódica del proceso que permita identificar variaciones en el plan que da oportunidad de tomar acciones correctivas en caso de que sea necesario.

**Cierre:** Aceptación formal y culminación ordenada de la fase.

En función a las definiciones anteriores, cuál debe ser la participación del Stakeholder seleccionado y en cual(es) de los procesos se ubica, durante las fases de ejecución del proyecto.

|  |                       | Iniciación | Planificación | Ejecución | Control | Cierre |
|--|-----------------------|------------|---------------|-----------|---------|--------|
|  | <b>Ser Informado</b>  |            |               |           |         |        |
|  | <b>Informar</b>       |            |               |           |         |        |
|  | <b>Ser Consultado</b> |            |               |           |         |        |
|  | <b>Ejecutar</b>       |            |               |           |         |        |
|  | <b>Controlar</b>      |            |               |           |         |        |
|  | <b>Aprobar</b>        |            |               |           |         |        |

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