



Vigilada Mineducación

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE  
PARTES INTERESADAS DE PROYECTOS EN ENTORNOS DE  
DESARROLLO SOCIOECONÓMICO

Methodological proposal for strategic stakeholder management of projects in  
socio-economic development environments

VANESA CASTAÑO BAÑOL Y ADRIANA RIVERA ARBOLEDA

Trabajo de tesis para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Asesor:

Elkin Arcesio Gómez Salazar

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

PEREIRA

2023

## CONTENIDO

RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN .....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
JUSTIFICACIÓN.....	15
OBJETIVOS.....	16
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	17
DISEÑO METODOLÓGICO.....	21
DESARROLLO DEL TRABAJO .....	29
CAPÍTULO 1. COMPARACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS Y OTRAS RELACIONADAS, APLICADAS A PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL.....	29
CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DE LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS, LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS PARA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO, DESDE LA PERSPECTIVA DE UN GRUPO DE EXPERTOS A CONSULTAR .....	49
CAPÍTULO 3. PROPUESTA METODOLÓGICA ALTERNATIVA QUE PERMITA ALINEAR LOS INTERESES COMUNES DE LAS PARTES INTERESADAS EN PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL .....	78
CONCLUSIONES .....	93
RECOMENDACIONES.....	95
REFERENCIAS .....	97
ANEXOS.....	99
Anexo 1. Audio explicativo .....	99
Anexo 2. Cuestionario de consulta a expertos.....	99

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Expertos en proyectos de desarrollo socioeconómico.....	23
Tabla 2. Mensaje de presentación y primera consulta.....	26
Tabla 3. Recopilación y análisis de resultados .....	28
Tabla 4. Metodologías seleccionadas para el análisis comparativo.....	30
Tabla 5. Guía PMBOK .....	45
Tabla 6. Guía PMBOK: Artefactos para la gestión de PI.....	45
Tabla 7. Banca Multilateral: Métodos para la gestión de PI .....	46
Tabla 8. Asociación Internacional de Gestión de Proyectos: Métodos para la gestión de PI .....	46
Tabla 9. Metodología Ágiles: Métodos para la gestión de PI (SCRUM).....	47
Tabla 10. Metodología Ágiles: Métodos para la gestión de PI (LEAN KANBAN Y DSDM) .....	47
Tabla 11. Lluvia de ideas: primer momento de consulta a expertos .....	50
Tabla 12. Prácticas o estrategias que aportan mayor efectividad a la gestión de PI .....	70
Tabla 13. Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para la caracterización estratégica de PI.....	80
Tabla 14. Instrumentos para la caracterización estratégica de PI.....	81
Tabla 15. Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para la comunicación con PI ....	82
Tabla 16. Instrumentos para la comunicación con PI.....	83
Tabla 17. Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para la relación y negociación con PI .....	84
Tabla 18. Instrumentos para la relación y negociación con PI .....	85
Tabla 19. Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para el equipo del proyecto en su relación con las PI.....	86
Tabla 20. Instrumentos para el equipo del proyecto en su relación con las PI .....	86

Tabla 21. Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para la generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido .....	87
Tabla 22. Instrumentos para la generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido.....	88
Tabla 23. Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para la gestión del riesgo involucrando las PI.....	89
Tabla 24. Instrumentos para la gestión del riesgo involucrando las PI .....	90
Tabla 25. Propuesta metodológica para la gestión de partes interesadas con un enfoque de valor compartido.....	91
Tabla 26. Etapas del proyecto y ciclo de vida .....	91

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pregunta #1 .....	35
Figura 2. Pregunta #2 .....	36
Figura 3. Pregunta #3 .....	39
Figura 4. Pregunta #4 .....	41
Figura 5. Pregunta #5 .....	41
Figura 6. Pregunta #6 .....	44
Figura 7. Efectividad en las herramientas de la Metodología PMBOK para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 1 .....	53
Figura 8. Efectividad en las herramientas de Enfoque de Marco Lógico para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 1 .....	54
Figura 9. Planificación del proyecto .....	55
Figura 10. Diseño del proyecto .....	56
Figura 11. Ejecución del proyecto .....	57
Figura 12. Seguimiento del proyecto.....	58
Figura 13. Efectividad en las herramientas de Metodología Banco Mundial para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 1 .....	59

Figura 14. Efectividad en las herramientas de Metodología Banco Interamericano de Desarrollo para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 1.....	60
Figura 15. Efectividad en las herramientas de la Metodología SCRUM para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 1 .....	61
Figura 16. Efectividad en los componentes para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 2.....	64
Figura 17. Componente de caracterización estratégica de PI.....	65
Figura 18. Componente de comunicación con PI.....	66
Figura 19. Componente de relación y negociación con PI .....	67
Figura 20. Componentes de equipo del proyecto en su relación con las PI.....	68
Figura 21. Componente de generación de valor compartido .....	69
Figura 22. Componente de gestión del riesgo involucrando PI.....	70
Figura 23. Caracterización estratégica de PI .....	72
Figura 24. Comunicación con PI.....	73
Figura 25. Relación y negociación con PI.....	74
Figura 26. Equipo del proyecto en su relación con las PI .....	75
Figura 27. Generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido.....	76
Figura 28. Gestión del riesgo involucrando las PI.....	77
Figura 29. Propuesta metodológica para la gestión de partes interesadas con un enfoque de valor compartido.....	92

## RESUMEN

Los proyectos, como esfuerzos temporales que buscan generar valor, son de diferentes tipos. Para el caso, la presente investigación se enfocó en los de desarrollo económico y social, entendidos como aquellos que tienen el propósito de mejorar la calidad de vida y el nivel de ingreso para las poblaciones y ecosistemas intervenidos. En este sentido, el contexto de partes interesadas para este tipo de proyectos constituye un sistema complejo, dada la diversidad de perspectivas, intereses, influencias y posiciones de estas, siendo un elemento crítico de éxito. Por ello, se propuso desarrollar una propuesta metodológica alternativa que integre herramientas, prácticas y experiencias para la gestión de partes interesadas en proyectos de desarrollo económico y social con un enfoque estratégico en la generación de valor compartido. Para dicho fin se realizó una investigación cualitativa donde se caracterizaron y evaluaron las diferentes metodologías utilizadas, por otro lado, se desarrolló una consulta a expertos de experiencia en el orden nacional e internacional que fueron el insumo para la consolidación de un producto alternativo. Al final del ejercicio investigativo, se consolidó la propuesta metodológica que atiende las particularidades de este tipo de proyectos, presenta una ruta de intervención en los diferentes momentos de su gestión y plantea un enfoque estratégico orientado a la generación de valor compartido que contribuya a la sostenibilidad e impacto esperados.

**Palabras clave:** metodologías de gestión de proyectos, gestión de partes interesadas, proyectos de desarrollo económico y social, valor compartido

## ABSTRACT

Projects as temporary efforts to generate value are of different types. For this case, the present research focused on Economic and Social Development, understood as those that have the purpose of improving the quality of life and income level of the populations and ecosystems affected. In this sense, the context of stakeholders for this type of projects constitutes a complex system, given the diversity of perspectives, interests, influence and positions of these, being a critical element of success. Therefore, it was proposed to develop an alternative methodological proposal that integrates tools, practices and experiences for the management of stakeholders in economic and social development projects with a strategic focus on the generation of shared value. For this purpose a qualitative research was carried out where the different methodologies used were characterized and evaluated, on the other hand, a consultation was developed with experts of experience in the national and international order who were the input for the consolidation of an alternative product. At the end of the research exercise, the methodological proposal that addresses the particularities of this type of project was consolidated, presents a route of intervention in the different moments of its management and proposes a strategic approach oriented to the generation of shared value that contributes to the sustainability and expected impacts.

**Keywords:** project management methodologies, stakeholder management, economic and social development projects, shared value.

## INTRODUCCIÓN

Los proyectos, entendidos como esfuerzos temporales para crear un producto, servicio o resultado único, responden a su naturaleza misma y a las motivaciones que les dan forma. En este sentido, la presente investigación se enfoca en proyectos de desarrollo económico y social que propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y la generación de mejores niveles de ingresos, ambos impulsores del desarrollo.

Actualmente, las organizaciones gestoras crean valor para los interesados en el proyecto, toda vez que estos pueden ser personas o instituciones afectadas o pueden influir en el desempeño y resultado de este. En este sentido, y para el caso de los proyectos de desarrollo económico y social, se configuran como grupos heterogéneos con diferentes niveles de poder e influencia que plantean un sistema complejo para su gestión.

Por ello, el presente proyecto investigativo posee un enfoque estratégico y gerencial que pretende potenciar habilidades de investigación para resolver problemas o aprovechar oportunidades en cualquier ámbito. Por lo tanto, abordar las particularidades de los proyectos de desarrollo socioeconómico exige un mayor rigor a la hora de gestionar estratégicamente las partes interesadas, siendo de vital relevancia desarrollar una propuesta metodológica que aborde la complejidad de esta clase de proyectos.

En este contexto, la propuesta se aborda como una investigación de tipo cualitativo, que parte del análisis comparativo y estructurado de las diferentes metodologías para gestión de partes interesadas, actualmente utilizadas en proyectos de desarrollo socioeconómico; posteriormente, a través de la aplicación de una consulta a expertos, las metodologías son valoradas en su grado de importancia y se identifican buenas prácticas y aprendizajes.

Paso seguido, se consolidan los insumos primarios y secundarios necesarios para el desarrollo de una propuesta metodológica alternativa que conlleve a una

gestión efectiva y, por tanto, la generación de valor compartido. Como ejes de la investigación se tienen las metodologías de gestión de proyectos y el grupo de expertos a consultar, adicionalmente, se emplean fuentes de información tales como: artículos científicos, guías metodológicas para la gestión de proyectos y manejo de partes interesadas.

Como conceptos centrales esta propuesta recoge las particularidades de las metodologías de gestión de proyectos: su clasificación, características y prácticas. Igualmente, el concepto de partes interesadas, estudiado en sus diferentes enfoques, a fin de caracterizar de manera comparativa sus propuestas, herramientas, buenas prácticas y aprendizajes.

Finalmente, como producto principal la investigación, se propone consolidar una propuesta metodológica alternativa para la gestión de partes interesadas en proyectos de desarrollo económico y social con un enfoque de valor compartido. Dicha propuesta está a su vez soportada en productos secundarios que se articulan de manera integral como son: el análisis comparativo de las metodologías de gestión de proyectos con relación a las partes interesadas, las buenas prácticas aplicadas por los expertos consultados y la conjugación de herramientas y artefactos disponibles.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desarrollar una propuesta metodológica para la gestión estratégica de partes interesadas en proyectos de desarrollo económico y social, con el fin de alinear de manera efectiva intereses comunes que generen valor compartido es el propósito del presente trabajo investigativo. Su interés se fundamenta en la experiencia de las autoras, respecto a los desafíos y la invaluable importancia de las partes interesadas en la consolidación de este tipo de proyectos, pero más aún en la capacidad de ser sostenibles en el tiempo y generar el impacto esperado que propicie alternativas de desarrollo, bienestar y calidad de vida.

Para su mejor entendimiento y resolución, se abordará la situación en estudio desde el concepto de proyecto, el análisis del rol de las partes interesadas en su gestión y su aporte en la generación de valor compartido, a su vez, el contexto particular de los proyectos de desarrollo económico y social como una tipología retadora y demandante de estrategias para su gestión exitosa.

En este orden de ideas, se entiende por proyecto un esfuerzo temporal que tiene la intención de crear un producto o servicio. Es temporal en tanto se conciben una serie de fases del proyecto entre el inicio y el final de este (Project Management Institute - PMI, 2020). Sin embargo, en el caso de los proyectos de desarrollo económico y social es importante comprender su naturaleza misma y las motivaciones que los forman, de tal manera que pueda entenderse la particularidad de su gestión y el rol de las partes interesadas en su desarrollo.

A juicio del Banco Mundial (2019) el desarrollo social se centra en la necesidad de "poner en primer lugar a las personas" en los procesos de desarrollo. Ahora, al hablar de desarrollo social, se debe tener en cuenta la relación que existe entre este y el económico; dicho de otro modo, si bien el primero busca el bienestar general en diferentes ámbitos, el segundo propende por buscar un mejor nivel de ingresos para las personas. Tal afirmación la explica Midgley cuando expresa que:

El desarrollo social es un proceso de promoción del bienestar de las

personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico; es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados. (1995, p. 8)

De igual modo, el Banco Interamericano de Desarrollo - BID manifiesta al respecto: “el desarrollo social implica que el objetivo no es crecer por crecer, sino lograr un tipo de crecimiento que vaya en una determinada dirección a fin de asegurar mejoras en el nivel y la calidad de vida de las personas” (2020, p. 7). Más aún, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), en la Agenda Regional de Desarrollo Social Inclusivo, explica que:

El desarrollo sostenible parte de la convicción sobre la integralidad entre las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo. El desarrollo social no se basa solo en las políticas sociales, sino que necesita de un crecimiento económico inclusivo y sostenible y de un medioambiente protegido. De igual manera, se requieren mayores niveles de desarrollo social para propiciar la sostenibilidad ambiental y posibilitar el crecimiento económico. (2019, p. 15)

Por tanto, se deduce que los desarrollos social y económico se complementan, en la medida en que ambos propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas en diferentes ámbitos (salud, educación, vivienda, etc.), además de un nivel de ingresos mucho más equitativo e igualitario.

Es así como los proyectos de desarrollo social y económico han sido objeto de análisis e intervención por actores regionales, nacionales e internacionales, esto significa que sus postulados y lecciones se convierten en insumos de gran relevancia para el objeto de la presente investigación. Al respecto, y de acuerdo con la CEPAL (2005), un proyecto incluye una intervención intencional, es decir,

que se hace deliberadamente con objetivos definidos, orientado a soluciones y un conjunto de beneficiarios discriminados con claridad, llamados partes interesadas. Al respecto, el PMI no solo define el concepto de partes interesadas, sino que hace un especial énfasis en la necesidad de gestionarlas adecuadamente para lograr el resultado que se espera en el proyecto, a saber:

Los interesados pueden ser personas, grupos u organizaciones que pueden afectar, verse afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un portafolio, programa o proyecto. Los interesados también influyen directa o indirectamente en un proyecto, su desempeño o resultado, ya sea de manera positiva o negativa. Los interesados pueden ir y venir a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Además, el grado de interés, influencia o impacto de un interesado puede cambiar con el tiempo. Los interesados, especialmente aquellos con un alto grado de influencia y una visión desfavorable o neutral sobre un proyecto, deben involucrarse de manera efectiva para que se entiendan sus intereses, inquietudes y derechos. El equipo del proyecto puede entonces abordar estas preocupaciones a través de un involucramiento y apoyo efectivos que conduzcan a la probabilidad de un resultado exitoso del proyecto. (2021, p. 32)

Por su parte, el BID (2017) reitera en el Manual *Consulta significativa con las partes interesadas* que “la consulta transparente y significativa con las partes interesadas claves constituye la piedra angular de la toma de decisiones fundamentada y la buena gobernanza” (p. 3). De ahí que los proyectos de desarrollo social y económico, al involucrar un grupo extenso y diverso de actores que interactúan entre sí, con diferentes capacidades de influencia, múltiples necesidades de información y un sinnúmero de expectativas, requieran ser abordados metódicamente para avanzar en la ejecución de estos.

Por ejemplo, el BID (2017), en el manual ya citado, plantea entre varios objetivos, cómo la consulta a las partes interesadas añade valor a los proyectos de diferentes maneras. Se mencionan algunos: captura los puntos de vista de personas que pueden verse afectadas o que tienen interés en un proyecto de

desarrollo, propende por el entendimiento de derechos y responsabilidades de un grupo de personas en relación con un proyecto, por otro lado, la mayor transparencia y participación de las partes interesadas. Finalmente, la aceptación del proyecto y la apropiación local, aspectos claves para la sostenibilidad, el desarrollo y los resultados frente al mismo.

En el mismo sentido es importante destacar que las organizaciones crean valor para los interesados, es decir, generan valor compartido como propósito real de los proyectos en términos cuantitativos o cualitativos, este es el desafío real para todo tipo de proyecto público o incluso privado.

En línea con lo anterior, el valor tiene diferentes interpretaciones, las cuales dependen del rol que juegan las partes interesadas y sus expectativas respecto a los réditos del proyecto. De ahí que el director del proyecto y su equipo tienen el reto de tramitar efectivamente sus intereses con el propósito de lograr valor compartido en ellos, sin excepción. Al respecto, el PMI dice lo siguiente:

El valor, incluidos los resultados desde la perspectiva del cliente o del usuario final, es el indicador definitivo del éxito y la fuerza impulsora de los proyectos. El valor se centra en el resultado de los entregables. El valor de un proyecto puede ser expresado como una contribución financiera a la organización patrocinadora o receptora. El valor puede ser una medida del bien público logrado, por ejemplo, el beneficio social o el beneficio percibido por el cliente a partir del resultado del proyecto. Cuando el proyecto es un componente de un programa, la contribución del proyecto a los resultados del programa puede representar un valor. (2021, p. 34)

En este orden de ideas, si bien es cierto que existen diversas metodologías para la gestión de partes interesadas, estas proponen diferentes enfoques, estrategias y/o herramientas, por tanto, cobra relevancia hacer un ejercicio de análisis donde se comparen dichas prácticas, se aborde lo que plantean los organismos multilaterales para este tipo de proyectos y, adicional a ello, se recojan las mejores experiencias de expertos en proyectos socioeconómicos. Para el caso de la presente investigación, la gestión del proyecto y sus partes interesadas se suscribe a la fase de inversión/ejecución del proyecto, entendida como aquella

que contempla la inversión, operación y evaluación ex-post del mismo.

Para finalizar, la gestión estratégica de partes interesadas en proyectos de desarrollo económico y social es un tema que debe abordarse con mayor profundidad y método, de tal manera que se genere el impacto esperado al propiciar mejores posibilidades de desarrollo, bienestar y calidad de vida. De allí la necesidad de estructurar una propuesta metodológica alternativa que articule y vincule todos los actores que lo impactan de manera sistemática, pues si se realiza una gestión adecuada a los interesados, aumentaría la probabilidad de que el proyecto no se desvíe de su curso y así se puedan resolver conflictos o discrepancias que afectan el alcance, cronograma y presupuesto, además de que su ejecución sea exitosa en la generación de valor compartido desde la práctica de la gerencia de proyecto.

## JUSTIFICACIÓN

Los proyectos de desarrollo económico y social regularmente involucran un alto número de partes interesadas con diferentes roles y posiciones, generando un sistema complejo para su gestión. La participación de estas es fundamental en la toma de decisiones, por tanto, deben gestionarse adecuadamente para que aporten valor al proyecto y a su vez perciban valor. Esto garantiza el éxito del proyecto, su sostenibilidad y el impacto económico y social esperado.

Por ello, la presente investigación es significativa en tanto abordará las particularidades de los proyectos de desarrollo socioeconómico desde un rigor que permite gestionar estratégicamente las partes interesadas a partir de una propuesta metodológica que comprende y actúa frente a la complejidad de esta clase de proyectos.

Finalmente, la investigación contribuirá en la gerencia de proyectos en tanto ha reconocido una lógica inherente en las prácticas internacionales de organismos con experiencia en proyectos de desarrollo social y económico, así como la forma en la que han enfrentado los retos de su intervención en el manejo de las partes interesadas. Adicional a ello, un grupo de expertos con criterio en sus apreciaciones sobre la gestión de partes interesadas en proyectos de entornos de desarrollo socioeconómico enriquecerá el debate conceptual en las metodologías vigentes, de tal manera que se identifiquen elementos relevantes para ser incorporados en la nueva propuesta metodológica alternativa, que agregan valor a este tipo de proyectos.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Desarrollar una propuesta metodológica alternativa que integre herramientas, prácticas y experiencias para la gestión de partes interesadas en proyectos de desarrollo económico y social, con un enfoque estratégico para la generación de valor compartido.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar una comparación entre las diferentes metodologías para la gestión de partes interesadas y otras relacionadas, aplicadas a proyectos de desarrollo económico y social.
- Analizar la efectividad en la aplicación de las diferentes metodologías, lecciones aprendidas, buenas prácticas y estrategias para gestión de partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico, desde la perspectiva de un grupo de expertos a consultar.
- Definir una propuesta metodológica alternativa que permita alinear los intereses comunes de las partes interesadas en proyectos de desarrollo económico y social.

## MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

En este marco teórico se abordará la tipificación de los proyectos de desarrollo socioeconómico, además de la manera como instituciones del orden nacional y organismos multilaterales perciben las PI (Partes Interesadas). Asimismo, se indica la interrelación de los interesados, su participación en las diferentes fases del proyecto y aspectos esenciales a tener en cuenta para una adecuada gestión de los mismos.

Para empezar, es necesario ilustrar el contexto particular de los proyectos de desarrollo económico y social, entendiendo en primera instancia la clasificación de estos y los encargados de impulsarlos, esto con el propósito de tener una mirada holística del tipo de proyectos que se pretende abordar para la gestión de partes interesadas. Para ello, se tendrá como fundamento la manera como lo aborda la CEPAL (2005) en su manual *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*, aclarando que esta se basa en diferentes criterios de categorización, según Sanín estos son: “Desde el Objetivo del proyecto: proyectos productivos, proyectos de Infraestructura económica, proyectos sociales, proyectos “programa” y estudios de base. Desde el Impulsor del proyecto: proyectos privados, proyectos del tercer sector, proyectos públicos, proyectos de cooperación internacional” (1993, p. 106).

Por otro lado, los organismos estatales nacionales como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), en su cartilla *Capacitación para la organización y participación comunitaria* (1990), presenta la clasificación de los proyectos, solo que, para efectos de este análisis, se hace referencia a la clasificación de proyectos según objetivo en: productivos (agropecuarios, agroindustriales, industriales, comercio y servicios); de servicios públicos y de infraestructura comunitaria, los cuales generalmente tienen un impacto económico y social. De hecho, se expresa en dicho documento que “La clasificación de los proyectos productivos y de servicios básicos e infraestructura es similar a la que ha

elaborado el Departamento Nacional de Planeación (DNP), para clasificar los proyectos del Banco de Proyectos de Inversión” (pp. 46-47), lo que ilustra el interés del Gobierno Nacional en este tipo de iniciativas.

Más aún, la identificación, vinculación e interés en las necesidades de las partes interesadas son aspectos que requieren atención inmediata a fin de no afectar el desarrollo del proyecto. Cada una de ellas tiene requerimientos de información con expectativas distintas que deben gestionarse estratégicamente.

El BID no ha sido ajeno a esta situación, de hecho, ha publicado un manual denominado *Consulta significativa con las partes interesadas* donde, entre muchos aspectos, convalida la importancia de fortalecer la atención y la participación más amplia de las partes interesadas, considerándola como una inversión que requiere un esfuerzo proporcional al riesgo y al proyecto. Además, sobre el alcance de la consulta de las partes interesadas, refiere lo siguiente:

Los asuntos pertinentes para las partes interesadas y el proceso de consulta en un proyecto específico no pueden ser predeterminados. Dependiendo del tipo de proyecto y de contexto local, podría haber un número casi infinito de asuntos pertinentes de un proyecto y de preocupaciones de las partes interesadas. Diferentes sectores plantean diferentes tipos de riesgos y oportunidades. Todos pueden ser relevantes: el contexto local, como las dimensiones de vulnerabilidad y exclusión social; el conflicto y la fragilidad; los aspectos de gobernanza; los sistemas de tenencia de la tierra; la presencia de grupos indígenas; los riesgos de desastres naturales, y las preocupaciones de las partes interesadas sobre la contaminación, el ruido o los hábitats críticos, entre otros. (2017, p. 10)

El BM, por su parte, ha diseñado una *Nota de Orientación para los Prestatarios* y establece que la participación de las partes interesadas es un proceso inclusivo que debe llevarse a cabo durante todo el ciclo del proyecto, además, lo presenta como una gran oportunidad de aprendizaje, el cual puede ser canalizado para una gestión exitosa, resaltando:

La participación significativa de las partes interesadas durante todo el

ciclo del proyecto es un aspecto esencial de la buena gestión de los proyectos y brinda a los Prestatarios oportunidades para aprender de la experiencia, los conocimientos y las inquietudes de las partes interesadas que se vean afectadas o tengan un interés en el proyecto, y para gestionar sus expectativas mediante la clara especificación del alcance de las responsabilidades y los recursos del Prestatario. (2018, p. 2)

Para los fines del documento citado, el BM clasifica las partes interesadas en dos grupos, haciendo la recomendación de prestar especial atención en aquellas que son vulnerables o menos favorecidas en dicha tipología, como se enuncia a continuación:

Partes afectadas por el proyecto: incluye a las partes que probablemente se verán afectadas por el proyecto debido a impactos reales o riesgos potenciales en su ambiente físico, salud, seguridad, prácticas culturales, bienestar o medios de subsistencia. Estas partes interesadas pueden incluir individuos o grupos, así como comunidades locales.

Otras partes interesadas: se refiere a cualquier individuo, grupo u organización que tenga un interés en el proyecto, el que puede obedecer a la ubicación del proyecto, sus características, sus impactos o aspectos relacionados con el interés público. Pueden incluir, por ejemplo, entidades reguladoras, funcionarios públicos, el sector privado, la comunidad científica, académicos, sindicatos, organizaciones de mujeres, otras organizaciones de la sociedad civil y grupos culturales. (2018, p. 2)

Es a partir de la clasificación anterior de partes interesadas, y desde diferentes enfoques metodológicos, que la presente investigación se propone caracterizar cada una de las propuestas y, con ello, ponerlas bajo análisis en cabeza de un grupo de expertos.

Del mismo modo, es necesario considerar también la interacción de las partes interesadas en diferentes momentos del desarrollo del proyecto, lo que requiere de una intervención y alineación organizada, o bien para que el empalme o

integración sea efectivo y no afecte el desarrollo del proyecto, o para que no se desvíe de su curso y continúe con su dinámica natural.

Al respecto, el BID señala: “Diferentes grupos pueden tener diferentes preocupaciones y estas preocupaciones (y las propias partes interesadas) pueden cambiar a lo largo del tiempo” (2017, p. 10). Por otro lado, esto puede ser una ventaja en tanto pueda reconocer un conocimiento que las partes interesadas tienen sobre situaciones que las autoridades del proyecto no habían tenido en cuenta.

En este sentido, el BID plantea una metodología con elementos significativos que:

Rara vez se producen de manera secuencial o diferenciada. Puede que se solapen parcial o totalmente; pueden suceder en etapas y ser iterativos. Se requiere criterio y experiencia profesional para determinar cuál es el mejor enfoque para cada proyecto. Abordar estos problemas de forma explícita y sistemática es clave para diseñar y emprender un proceso de consulta significativa con las partes interesadas. (2017, p .15)

En conclusión, cobra sentido establecer una propuesta que contemple las principales estrategias y/o herramientas de las actuales metodologías e incorpore la experiencia de instituciones internacionales y expertos que desde su quehacer diario descubren técnicas y prácticas de gran valor para la gestión de partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico.

## DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación es de tipo cualitativo, dado que busca conceptualizar a partir de la consulta a expertos en gestión de proyectos socioeconómicos y un análisis comparativo, la pertinencia de las partes interesadas y su gestión, para el éxito de los mismos.

El desarrollo del primer capítulo describe el resultado del ejercicio de análisis comparativo entre las diferentes metodologías de gestión de proyectos, para lo cual se seleccionaron aquellas a comparar, posteriormente se establecieron las preguntas secundarias u objeto de comparación, las cuales fueron evaluadas una a una hasta concluir sobre la **pregunta principal**: ¿Cuáles son las contribuciones para la gestión de las partes interesadas, desde las metodologías de gestión de proyectos analizadas?

### **Preguntas Secundarias**

#### **Pregunta 1. Concepto de proyecto**

*¿La definición de proyecto y su gestión en las diferentes metodologías analizadas, considera aspectos comunes?*

#### **Pregunta 2. Concepto de partes interesadas**

*¿Cómo el concepto de partes interesadas es abordado en las diferentes metodologías de gestión de proyectos?*

#### **Pregunta 3. Aspectos clave de las partes interesadas**

*¿Cuáles son los aspectos clave para la gestión de las partes interesadas desde cada una de las metodologías analizadas?*

#### **Pregunta 4. Valor & partes interesadas**

*¿Cómo el concepto de valor involucra a las partes interesadas en las diferentes metodologías de gestión de proyectos?*

#### **Pregunta 5. Enfoque de gestión para partes interesadas**

*¿Cómo enfocan la gestión para las partes interesadas las diferentes metodologías analizadas?*

### **Pregunta 6. Momentos de intervención de las partes interesadas**

*¿Qué intervenciones clave se identifican en la gestión de partes interesadas de las metodologías analizadas?*

### **Pregunta 7. Herramientas de gestión**

*¿Cuáles son las principales herramientas (métodos, modelos, artefactos) para la gestión de partes interesadas, en las metodologías objeto de comparación?*

Desde este análisis comparativo se identifican las principales herramientas para la gestión de partes interesadas en cada una de las metodologías. Así mismo, se recogen buenas prácticas y estrategias recomendadas por cada propuesta metodológica.

Acto seguido, el capítulo 2 realiza una selección rigurosa de trece (13) expertos, con una amplia trayectoria en proyectos, especialmente en desarrollo socioeconómico dentro y fuera del país. Su contribución es de alto valor, dado que tienen una visión holística, respaldada por su desempeño en la formulación, coordinación e implementación de los mismos. Por tanto, su criterio profesional y su amplia experiencia nos dan la certeza de obtener aportes lo suficientemente significativos y relevantes para la gestión de partes interesadas en el tipo de proyectos, materia de este ejercicio exploratorio.

Para su identificación, se contó con la red profesional de las autoras del presente documento y el director de la investigación. Así mismo, se buscó la participación desde diferentes miradas en el ámbito público, privado y de cooperación internacional, conformando el siguiente grupo:

**Tabla 1. Expertos en proyectos de desarrollo socioeconómico**

EXPERTOS PROYECTOS DESARROLLO SOCIOECONÓMICO				
No.	NOMBRE	METODOLOGÍA	PERFIL	ENTIDADES/ INSTITUCIONES ORDEN NACIONAL E INTERNACIONAL
1	Jorge Gómez Betancourth	BID	Consultor Empresarial Bureau-Veritas Quality International. Experto en Turismo	OIM, USAID, COTELCO y otros
2	Leonardo Gutiérrez Giraldo	BID	Master Coach profesional y Comercial. Consultor Internacional certificado por Bureau Veritas. Sinergia Consultoría Organizacional. 20 años de experiencia en acompañamiento a empresas de diferentes sectores.	Consultor y formador para empresas de diferentes sectores en Colombia, México, Centro América, Ecuador, Bolivia, Perú y Chile.
3	Luis Gonzalo Bernal Echeverry	BID	Director - Gerente de Proyectos de Desarrollo Inclusivo y Sostenible y Desarrollo de Proveedores de Clase Mundial para Cadenas Globales de Valor y Encadenamientos Productivos. Asesoría en el diseño de Planes Programáticos de País para organismos multilaterales y planes de desarrollo para entidades sin ánimo de lucro. Asesoría para el diseño de políticas de desarrollo industrial y seguimiento de políticas públicas de desarrollo productivo.	BID, ONUDI, USAID, MCIT
4	Claudia Lorena Trejos Gómez	BM	Planificadora urbano y regional con 19 años de experiencia en el diseño e implementación proyectos de desarrollo. Experiencia laboral en América Latina y el Caribe, África Subsahariana y Europa y Asia Central. Consultor Senior de Gestión de Riesgos Urbanos y Desastres del BANCO MUNDIAL en temas de gestión de riesgo de desastres (GRD), adaptación al cambio climático, ordenamiento territorial, provisión de servicios de agua y saneamiento, y desarrollo institucional.	BANCO MUNDIAL
5	Esther Rodríguez López	BID/MARCO LÓGICO	Socia fundadora y Directora de DEVALAR Consultoría Europea S.L (2002) Lic. en Derecho y Máster en Asuntos de la Unión Europea. Con más de 20 años de experiencia en la identificación, formulación, seguimiento, justificación y evaluación de proyectos europeos y en la creación y consolidación de redes transnacionales europeas y UE-América Latina. Experta en proyectos de cooperación internacional en América Latina (Honduras, Haití, Rep Dominicana, Perú, Ecuador, Bolivia, Colombia, Brasil y Chile), Asia (Vietnam) y África (Mozambique, Guinea Bissau y Cabo Verde) Amplia experiencia en convenios, programas y proyectos de cooperación al desarrollo financiados por la Unión Europea, BID, PNUD, AECID, Xunta de Galicia, AEXCID, Junta de Andalucía, Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y otros donantes. Experta en procedimientos contractuales para las acciones exteriores de la Unión Europea.	UNIÓN EUROPEA, BID, PNUD, AECID y otros
6	Alvaro Martínez Montoya	MARCO LÓGICO	Profesional en el área de Publicidad, experto en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Certificado en Creative Problem Solving (CPS) y Entrenador Político, con experiencia en gestión de recursos para la cooperación internacional, diagramación y planeación de estrategias para mercadeo.	Consultor Master de INNpuls
7	Clara Patricia López Montes	MARCO LÓGICO	Ingeniera Financiera con experiencia en la estructuración técnica y financiera de proyectos privados y sociales para acceder a recursos no reembolsables, presentados y aprobados en entidades como INNpuls, Colciencias, Sena, Sistema General de Regalías y demás entidades gubernamentales, presentación de interventorías técnicas y financieras de proyectos en ejecución desarrollados con recursos del estado.	INNpuls, COLCIENCIAS, SENA
8	Sandra Milena López Cardona	PMBOK/BID	Economista Industrial, Magister en Gestión del Desarrollo Regional y Certificada como PMP. Directora de Planeación y Calidad en Universidad Católica de Pereira	CAMARA DE COMERCIO PEREIRA, UNIVERSIDAD CATÓLICA y otros
9	Luis Eduardo Laverde Mazabel	PMBOK	Economista, MSc en Inversión y Financiamiento de Proyectos de Infraestructura, Especialista en Finanzas. Certificado PMP.	USAID, FONADE, y AGENCIA PRESIDENCIAL PARA LA ACCIÓN SOCIAL y otro
10	Margarita Gomez Angel	PMBOK	Master en Dirección y Administración de Proyectos Project Management Professional (PMP)®. Project Management Institute Directora proyecto Promoción de la Competitividad Cafetera en el departamento de Risaralda. Cámara de Comercio de Pereira.	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO SOCIAL y CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA y otros
11	Humberto Pareja Quintero	PMBOK/SCRUM	Administrador de Negocios Internacionales, especialista en Trade Marketing, experiencia en el acompañamiento a emprendedores y empresarios en el descubrimiento y consolidación de modelos de negocios para la economía digital. Ha participado como Mentor en programas de acompañamiento empresarial de entidades como Mintic, Confecámaras y ParqueSoft.	PARQUESOFT RISARALDA, ÁREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE, CONFECÁMARAS, MINTIC y PARQUESOFT y otros
12	Jesús Saldarriaga Gaviria	PMBOK/SCRUM	Gerente Regional ANALDEX Eje Cafetero (Asociación Nacional de Comercio Exterior)	Director Ejecutivo Comisión Regional Competitividad, Secretario de Desarrollo Económico y Competitividad del Departamento, Gerente Regional Analdex.
13	Olga Cecilia Henao Tobón	SCRUM	Consultora Empresarial Liderazgo y Transformación Organizacional. Con experiencia en creación y montaje de nuevas unidades de negocio con trayectoria profesional en cargos gerenciales	Elaboró el Plan Regional de Competitividad de Risaralda. Título de International Trainer Fellow – ITF de la JCI Training impartiendo procesos formativos en países como Argentina, Uruguay, Panamá, Brasil, Chile, Perú, Ecuador, Curaçao y Honduras.

Fuente: elaboración propia

Respecto al método utilizado para el presente trabajo investigativo, se utilizará el cualitativo, fundamentado en la consulta a trece (13) expertos quienes, desde su experiencia y vocación por proyectos en su mayoría de desarrollo socioeconómico, han contribuido de manera significativa con sus conocimientos, experiencias relevantes, estrategias efectivas y aspectos claves, para tener presente en la gestión de PI.

De conformidad con lo citado en el libro *Metodología de la Investigación* de César A. Bernal (tercera edición), se transcribe a continuación la definición del método seleccionado para el presente ejercicio investigativo:

El método cualitativo o método no tradicional: de acuerdo con Bonilla y Rodríguez, se orienta a *profundizar* casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. (2000, p. 60)

No obstante, aunque dicho método no tiene validez universal, su orientación puede perfectamente dirigirse a casos específicos como es el objeto de la presente investigación, debido a que no se busca medir, sino cualificar y describir los hallazgos más relevantes que sirvan de insumo para la construcción de la *Propuesta metodológica para la gestión estratégica de partes interesadas de proyectos en entornos de desarrollo socioeconómico*. Tal afirmación está respaldada por el libro enunciado anteriormente: “En la investigación cualitativa se conceptualiza sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas” (p. 71).

En suma, tras analizar los diferentes métodos de investigación, el cualitativo se

ajusta al objetivo general de este ejercicio exploratorio, para lo cual se aplica un arreglo de diversas técnicas e instrumentos desarrollado en tres momentos; el primero con un ejercicio de introducción donde se presenta a los expertos participantes la finalidad y metodología de la investigación, el compromiso de confidencialidad o anonimato de su participación y el tipo de colaboración esperada, abriendo un espacio de retroalimentación e inquietudes; un segundo momento donde se realiza un *Brainstorming* o lluvia de ideas, el cual permitió recoger las primeras perspectivas de los intervinientes respecto al tema de investigación y la realidad de las metodologías aplicadas al tipo de proyectos; dando apertura al tercer momento, donde se aplica el método de investigación cualitativo con la aplicación de un solo cuestionario resultante de lo obtenido en el capítulo uno y en la lluvia de ideas, el cual se orienta a identificar: la efectividad en las herramientas de las diferentes metodologías de gestión de proyectos, buenas prácticas y lecciones aprendidas para la gestión efectiva de partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico. En el momento final, se concluye con un ejercicio de recopilación y análisis de resultados a la consulta.

### **Momento de introducción**

Se presenta el contexto del ejercicio y su dinámica con el siguiente párrafo y audio explicativo, enviado a cada uno de los participantes:

**Tabla 2. Mensaje de presentación y primera consulta**

<b>Mensaje de presentación y primera consulta</b>
<p><i>Martes 5 de abril de 2022</i></p> <p>Respetado, te saludamos y damos la bienvenida a esta mesa de expertos en Gestión de Proyectos, como te compartimos en días pasados tu experiencia y trayectoria, al igual que la de otros profesionales vinculados serán el insumo para el desarrollo de una propuesta metodológica con relación a la gestión de partes interesadas en proyectos de Desarrollo Socioeconómico.</p> <p>Seguidamente encontrarás:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Audio de contexto y con dinámica del ejercicio.</li><li>2. Link de la aplicación a utilizar para que atiendas nuestro primer momento de consulta con 4 preguntas que podrás responder en 5 minutos: <a href="https://www.mentimeter.com/es-ES/">https://www.mentimeter.com/es-ES/</a></li><li>3. Habiendo ya ingresado y sin que sea necesario registrarte, en la parte superior encontrarás espacio para ingresar el código correspondiente y al darle clic en VOTAR, dar respuesta a 4 preguntas.</li></ol> <p>Que lluevan las ideas, mil gracias, Adriana R.A y Vanessa C.B.</p> <p>Estaremos atentas a tu respuesta, a fin de consolidar los aportes del grupo de expertos hasta este fin de semana, 10 de abril.</p>

Fuente: elaboración propia.

Para ver en detalle el audio explicativo ver Anexo 1.

### **Momento de lluvia de ideas**

Se diseñan cuatro preguntas generales que puedan servir de insumo para la construcción del cuestionario principal, que posteriormente será aplicado al grupo de expertos:

1. En una escala de 1 a 5, ¿en cuánto valora el impacto o influencia que pueden tener las partes interesadas en el éxito y/o valor de los proyectos que comúnmente maneja?
2. ¿Cuáles problemas con las partes interesadas le han generado mayor dificultad en la consolidación de sus proyectos? Mencione por lo

menos tres.

3. Frente a los problemas enfrentados, qué estrategias, metodologías, herramientas y/o buenas prácticas ha aplicado para superar los retos afrontados con relación a la gestión de partes interesadas de los proyectos a su cargo? Mencione por lo menos tres.

4. ¿Aplica alguna de las siguientes metodologías para gestionar la ejecución de sus proyectos?

- a. Guía PMBOK
- b. Guía Banco Mundial
- c. Guía Banco Interamericano de Desarrollo
- d. Guías de Organismos Multilaterales
- e. SCRUM
- f. PRINCE
- g. PRISMA
- h. IPMA
- i. Metodologías ágiles (Lean Kanban, Métodos Crystal, etc.)
- j. ¿Otro?

### **Momento de preparación y distribución de formularios**

Previamente al envío del cuestionario se consulta con cada experto las dos (2) metodologías más aplicadas en su ejercicio profesional para enviar la consulta correspondiente (esto a fin de evitar rechazo o fatiga de la persona al pasar un formulario único con todas las metodologías).

De acuerdo con ello, se preparan formularios de manera individual, de los cuales se comparte su enlace vía correo electrónico.

Posterior a la recepción de respuestas, se realiza el procesamiento de los datos, compilación por cada una de las secciones de la encuesta, así como la realización de *ranking* y gráficos que permitan evidenciar la valoración de efectividad en las diferentes metodologías de gestión de proyectos y sus herramientas, en lo correspondiente a las partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico.

La estructura del formulario se caracterizará en tres secciones a saber:

**Sección 1:** se orienta a valorar la efectividad de las herramientas de las diferentes metodologías de gestión de proyectos (identificada como resultado del análisis comparativo en el capítulo primero).

**Sección 2:** se orienta a valorar la efectividad de las buenas prácticas identificadas para la gestión de PI en proyectos de desarrollo socioeconómico (identificadas como resultado del análisis comparativo en el capítulo primero).

**Sección 3:** recopila las lecciones aprendidas desde la experiencia de cada uno de los expertos para la gestión efectiva de partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico.

Para ver el cuestionario de consulta a expertos en detalle consultar el Anexo 2.

### **Momento de recopilación y análisis de resultados**

A partir de los insumos validados y valorados en su efectividad por los diferentes expertos, se priorizan bajo el criterio de valoraciones promedio superiores a 4 puntos (buena efectividad y excelente efectividad) y se recogen los elementos a integrar en la propuesta.

**Tabla 3.** *Recopilación y análisis de resultados*

No lo utilizo	Nula efectividad	Poca Efectividad	Mediana Efectividad	Buena efectividad	Excelente Efectividad
0	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

A su vez, mediante un ejercicio de discusión y análisis, se ubican para su aplicación en las diferentes etapas del proyecto (preparación y gestión), así como en las fases del ciclo del proyecto (planificación, ejecución, control y cierre).

Por último, se define una ruta de articulación entre las diferentes herramientas, estrategias y aprendizajes seleccionados con más alta efectividad, en los momentos de gestión del proyecto y/u otros esquemas de organización para la propuesta metodológica.

## DESARROLLO DEL TRABAJO

### **CAPÍTULO 1. COMPARACIÓN ENTRE LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS Y OTRAS RELACIONADAS, APLICADAS A PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL**

Desarrollar una propuesta metodológica alternativa para la gestión de partes interesadas en proyectos de Desarrollo Socioeconómico, propuso unir el conocimiento técnico alrededor de las metodologías de gestión de proyectos con la experiencia de un grupo de expertos y la de las autoras, atendiendo a un ejercicio que reúna el valor de ambas miradas.

En este primer capítulo de ejercicio comparativo entre las diferentes metodologías de gestión de proyectos, se seleccionaron aquellas a comparar por medio de diferentes preguntas secundarias, las cuales fueron evaluadas una a una, hasta concluir sobre la pregunta principal u objeto de comparación: *¿Cuáles son las contribuciones para la gestión de las partes interesadas, desde las metodologías de gestión de proyectos analizadas?*

Es de resaltar que inicialmente se planteó enfocar este análisis a las metodologías de los proyectos de desarrollo económico y social; sin embargo, desde el ámbito de la gerencia de proyectos fueron abordadas las principales metodologías actualmente avaladas para esta práctica profesional, ampliando el rigor y pertinencia del ejercicio comparativo.

**Tabla 4. Metodologías seleccionadas para el análisis comparativo**

METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS			
1. GUÍA PMBOK	7. METODOLOGÍAS ÁGILES	SCRUM	Crystal Methods – Métodos Crystal
2. BANCO MUNDIAL		AGILE	Dynamic Systems Development Methods (DSDM) – Métodos de desarrollo de sistemas dinámicos
3. BID		Lean Kanban	Feature Driven Development (FDD) – Desarrollo basado en funcionalidades
4. PRISMA		Extreme Programming (XP) – Programación Extrema	Test Driven Development (TDD) – Desarrollo guiado por pruebas
5. IPMA		LeSS Large Scale Scrum	Adaptive Software Development (ASD) – Desarrollo adaptativo de software
6. PRINCE		Domain Driven Development (DDD) – Desarrollo guiado por el dominio	Agile Unified Process (AUP) – Proceso Unificado Ágil

Fuente: elaboración propia.

### Análisis comparativo

El ejercicio comparativo entre metodologías presenta el resumen de las diferentes preguntas partiendo desde la principal y posteriormente se amplía en cada una de las preguntas secundarias, así:

**Pregunta Principal:** ¿Cuáles son las contribuciones para la gestión de las partes interesadas, desde las metodologías de gestión de proyectos analizadas? Desde cada una de las metodologías de gestión de proyectos analizadas se recogen las principales contribuciones para la gestión de las partes interesadas, como:

- Las metodologías analizadas ofrecen aspectos que, integrados, brindan una visión ampliada respecto a la definición de proyecto, lo que permite entenderlo desde una dimensión más completa y con mayor aplicabilidad en los proyectos de desarrollo socioeconómico. Por otra parte, si bien existe un común denominador de entrega de valor al cliente; PMBOK, concibe la generación de valor de manera ampliada a las partes interesadas, lo que lo hace más integral y coincidente con el objeto de la presente investigación.

- Cada metodología ofrece una definición de partes interesadas, con base en las características del proyecto, las clasifica por su interés, rol, ubicación, afectación, etc. proporcionando un abanico de posibilidades para reconocer los actores de un proyecto con mayor claridad y establecer estrategias adecuadas de intervención, especialmente para proyectos de desarrollo socioeconómico, donde estos son tan diversos y tan singulares en algunos casos.
- En general, las metodologías abordadas convienen en que el valor tiene una relación directa con el resultado de los entregables, es percibido de manera distinta conforme a las expectativas e intereses de las partes interesadas y es indicador de éxito del proyecto. De ahí que se debe lograr un enfoque de valor compartido con los interesados, los cuales deben participar y relacionarse de forma interdependiente.

Así mismo, enfatiza en la importancia de realizar una consulta transparente y significativa a las partes interesadas, involucrarlas desde la formulación del proyecto, conocer sus puntos de vista, fundamentado en factores clave de éxito como la equidad de los procesos, relaciones de beneficio mutuo, trabajo eficaz, aprendizaje organizacional, participación de los representantes de la comunidad, honestidad sobre los efectos del proyecto en la comunidad, cumplimiento de reglamentaciones pertinentes y una eficaz comunicación.

También se han recopilado los aspectos más esenciales en lo concerniente a los enfoques de gestión con las partes interesadas, resaltando las más pertinentes, por citar algunas:

- Involucrarlos con una adecuada comunicación a lo largo de todos los aspectos del proyecto puede ayudar a reducir el grado de incertidumbre.
- Tener presente sobre el cambio de opinión acerca de lo que quieren y necesitan, por tanto, los *sprint* breves e iterativos son eficaces para ofrecer el máximo valor en el menor tiempo posible.

Igualmente, señala que las partes interesadas más vulnerables deben ser tenidas en cuenta y consultarlas desde etapas tempranas para su consideración en el diseño, ejecución, operación, plan de compromiso social y ambiental,

señalando que su nivel y frecuencia de participación debe ser proporcional a los riesgos e impactos del proyecto.

Debe existir una estrategia que busque su participación, la manera de mantenerlos informados, involucrados, comprometidos y agrupados por intereses y afinidades; asimismo un plan de comunicación, el cual debe revisarse, actualizarse y ser detallado. Más aún, propone que los ejecutivos y la alta dirección, con el fin de lograr su compromiso, sean gestionados en sus intereses, ya que pueden ser embajadores del proyecto.

Se debe determinar cómo, cuándo, con qué frecuencia y bajo qué circunstancias los interesados quieren y deberían estar involucrados, de tal manera que se genere una configuración colectiva de una solución compartida. Además, plantea la delegación de un responsable en la coordinación de este proceso desde el comienzo, el cual debe tener las competencias y recursos adecuados para una eficaz interacción con los interesados.

Sobre las competencias que debe tener el individuo para el manejo de las partes interesadas, se cuentan como principales: la capacidad de evaluar las ambiciones y los intereses personales de las partes interesadas y su potencial impacto en el proyecto, asimismo reconocer y evaluar las diferencias entre los intereses y metas personales y organizacionales en cualquier momento del proyecto, sin perder de vista la satisfacción de los interesados y la entrega de los resultados acordados dentro de las limitaciones de tiempo y presupuesto.

Teniendo en cuenta que, en lo anteriormente expuesto, se han indicado algunos aspectos clave que deben considerarse con las partes interesadas, con el fin de no repetir, se destacan aquellos que agregan valor al presente análisis, a saber:

- Reconocer y respetar la cultura y valores de las partes interesadas, el Plan de Comunicación debe suministrarles información periódica, publicitar la sostenibilidad del proyecto, evitar ambigüedades, corregir información errónea, informar riesgos y notificar el cierre del proyecto. Las PI deben perfilarse, identificar y valorizar el riesgo desde su perspectiva, realizar negociaciones previas; lo anterior, fomentando el trabajo colaborativo para mantener alineación y realizar ejercicios de adaptación

para equilibrar sus demandas.

Por otra parte, existen principios que deben ser tenidos en cuenta, con el propósito de afianzar la confianza de las PI en el proyecto: transparencia y apertura, justicia con PI, operación ética y de beneficio mutuo, reconocer derechos humanos de PI y mantener la apertura y la honestidad respecto al proyecto.

Por último, en el contexto de la metodología planteada por el PMBOK, se requiere la participación y adaptación efectiva de PI con cada uno de los dominios del proyecto, implementando los siguientes pasos: identificar responsabilidades y recursos, comprender, analizar, priorizar, involucrar y monitorear, complementado con criterios fundamentales como interacción permanente, negociación y fortalecimiento de relaciones.

Desde las metodologías ágiles por su origen en el desarrollo de software, involucra PI relacionadas muy directamente con el dueño y clientes del proyecto; sin embargo, proponen premisas y estrategias aplicables a la gestión de PI ampliadas, en el tipo de proyectos de desarrollo socioeconómico, así:

Las metodologías ágiles se centran en las personas que gestionan el proyecto (equipo de desarrollo) y en el valor para el cliente como el aspecto más relevante. Incluso se facilita la relación cliente-desarrollador (equipo de trabajo).

En el contexto de los proyectos de desarrollo socioeconómico podrían vincularse las PI, sus expectativas y valor esperado, como historias de usuarios en función de poder igualmente trazar una estrategia clara para su materialización. La propiedad común del código, la metáfora, el paso sostenible y el cliente en sitio, todas características de la metodología XP, van muy de la mano con las propuestas de Scrum, su enfoque de igualdad en los miembros del equipo, la ausencia de jerarquía, la constante comunicación y retroalimentación por parte del cliente, la gestión de expectativas y los criterios que definen si un proyecto es exitoso o no. Estos aspectos pueden ser de gran valor en razón de la gestión efectiva de la PI interna del proyecto.

De manera similar al método Crystal y su enfoque metodológico, la gestión de PI en los proyectos puede clasificarse o categorizarse por el grado de complejidad que presente el grupo de partes interesadas, determinando con ello la

compensación requerida y comunicación efectiva a proponer.

En conclusión, acorde con el enfoque de cada metodología y las características de los proyectos abordados, puede ratificarse su aporte en la gestión de las partes interesadas, desde cada una de estas.

## **Preguntas Secundarias**

### **Pregunta 1. Concepto de proyecto**

¿La definición de proyecto y su gestión en las diferentes metodologías analizadas, considera aspectos comunes?

La definición de proyecto, y su gestión en las diferentes metodologías analizadas, considera aspectos comunes mediante una visión ampliada del concepto de proyecto: como un esfuerzo temporal y único o emprendimiento colaborativo, multidisciplinario y organizado para producir entregables. Este se enmarca igualmente en un ciclo de vida y se define por las características del proyecto, fundamentos conceptuales, principios y/o valores orientadores. Las características del proyecto involucran: su entorno, escala y ámbito de desarrollo (PRINCE), criticidad para su categorización, gestión y compensación (Método Crystal).

Esta visión ampliada, igualmente, involucra la determinación de fundamentos conceptuales como son: la sostenibilidad en todas las dimensiones del proyecto (PRINCE), enfoque colaborativo del proyecto (SCRUM), entrega de valor al cliente y minimización de desperdicios (Lean Kanban y XP) y priorización del valor para los entregables del proyecto (DSDM).

Esto, a su vez, se complementa con la aplicación de principios y valores orientados a: enfatizar en las tareas que agreguen valor y dinámica eficiente del proyecto, un enfoque iterativo en su desarrollo y la relevancia de las competencias y comunicación en los equipos de trabajo del proyecto, entre otros (Metodologías Ágiles).

En conclusión, tanto las metodologías tradicionales como las ágiles comparten un propósito transversal orientado a la generación de valor al cliente. A su vez, metodologías como PMBOK conciben la generación de valor de manera ampliada a sus partes interesadas, reconociendo en ello, elementos comunes

desde las diferentes metodologías abordadas.

**Figura 1. Pregunta #1**



Fuente: elaboración propia.

## **Pregunta 2. Concepto de partes interesadas**

¿Cómo el concepto de partes interesadas es abordado en las diferentes metodologías de gestión de proyectos?

El concepto de partes interesadas define las mismas como personas, grupos u organizaciones, de diferente tipo de acuerdo a las características del proyecto. Igualmente, estas pueden presentar interés en el proyecto por su ubicación, impactos, características e incluso aspectos de interés público.

Las partes interesadas en las diferentes metodologías se clasifican por criterios como: el rol de las partes interesadas como actores primarios, secundarios, claves y con capacidad de veto; por el ámbito de participación como partes interesadas internas o externas al proyecto; por la afectación que el proyecto pueda generarles positiva o negativamente, incluso que se perciban como

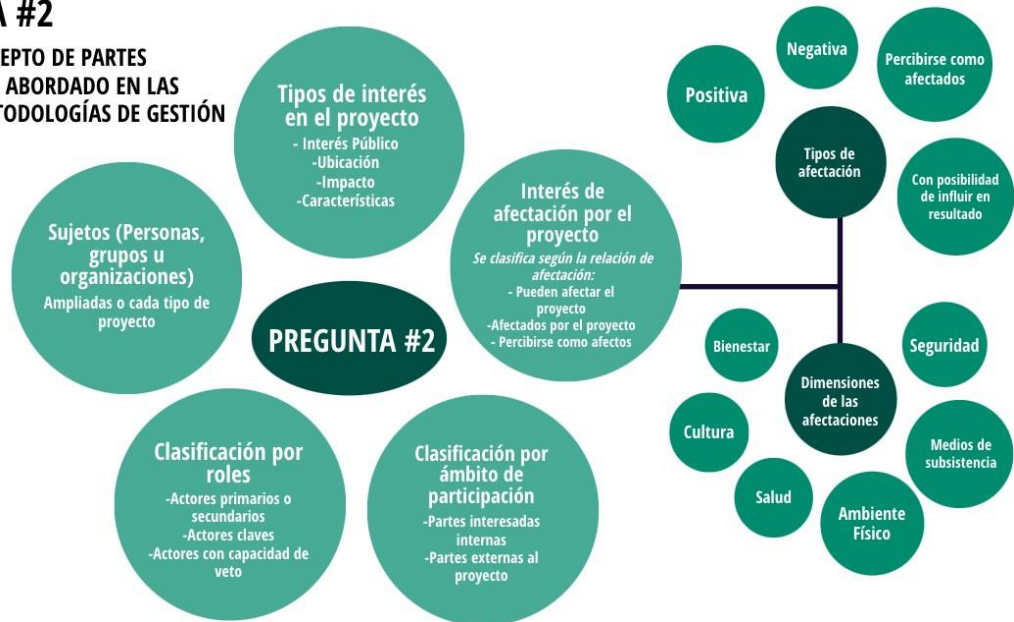
afectados por el mismo o que puedan tener capacidad de afectar o influir en sus resultados.

Para el caso de la clasificación por la afectación que el proyecto le genera, esta puede presentarse en diferentes dimensiones: ambiente físico, salud, seguridad, cultura, bienestar y en los medios de subsistencia de las partes interesadas. Esta afectación puede darse por diferentes mecanismos, como son por una decisión del proyecto, actividades del mismo o el resultado último.

**Figura 2. Pregunta #2**

**PREGUNTA #2**

**¿CÓMO EL CONCEPTO DE PARTES INTERESADAS ES ABORDADO EN LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS?**



Fuente: elaboración propia.

Es así, que las diferentes metodologías analizadas en la presente investigación comparten el concepto de partes interesadas como sujetos con interés y/o afectación por el proyecto los cuales, a detalle, dependen de las características del mismo, su ámbito y el orden de su desarrollo.

**Pregunta 3. Aspectos claves de las partes interesadas**

¿Cuáles son los aspectos clave para la gestión de las partes interesadas

desde cada una de las metodologías analizadas?

Son varios y diversos los aspectos clave destacados en las diferentes metodologías analizadas que deben considerarse con las partes interesadas; con el fin de lograr una fácil comprensión para efectos prácticos, se han caracterizado de la siguiente manera:

### **Tips generales**

Revisión previa e inicial de la consulta a partes interesadas.

Implementar enfoques para abordar disputas.

Identificar leyes y regulaciones para cumplirlas.

Construir alianzas estratégicas que creen capacidades organizacionales.

Enfoque del equipo del proyecto para influir en la cultura y valores de la organización.

Conocimiento de las influencias culturales por parte de la dirección del proyecto.

Validar el aporte del proyecto a la RSE (Responsabilidad Social Empresarial).

Reconocer la cultura y valores de las partes interesadas.

Destrezas del equipo del proyecto: conciencia cultural, respeto por la otra cultura y valores, tender puentes entre diferentes culturas, alineación de diferentes contextos.

### **Comunicación**

Plan de Comunicación.

Información periódica, publicitar sostenibilidad del proyecto, evitar ambigüedad y corregir información errónea, informar riesgos y notificar cierre del proyecto.

### **Perfilamiento de PI**

Según el contexto poblacional y social.

Identificar las PI más vulnerables y menos favorecidas.

Perfilar las PI con los dominios del proyecto.

Gestión de riesgos.

Identificar y valorizar el riesgo desde las PI.

Actuar para minimizar los aspectos negativos del proyecto.

### **Visión compartida del proyecto**

Negociaciones previas.

Trabajo colaborativo para mantener alineación.

Ejercicios de adaptación para equilibrar demandas de PI.

### **Principios**

Transparencia y apertura.

Justicia con PI.

Operación ética y de beneficio mutuo.

Reconocer derechos humanos de PI.

Ser abierto y honesto respecto al proyecto.

### **Adaptación de PI con cada uno de los dominios del proyecto**

Las TIC entre PI son adecuadas y eficientes.

Entorno de colaboración entre interesados y proveedores.

Idioma o adaptación para comunicación entre PI.

Cantidad de interesados y definición de su cultura.

Relación entre la comunidad de interesados.

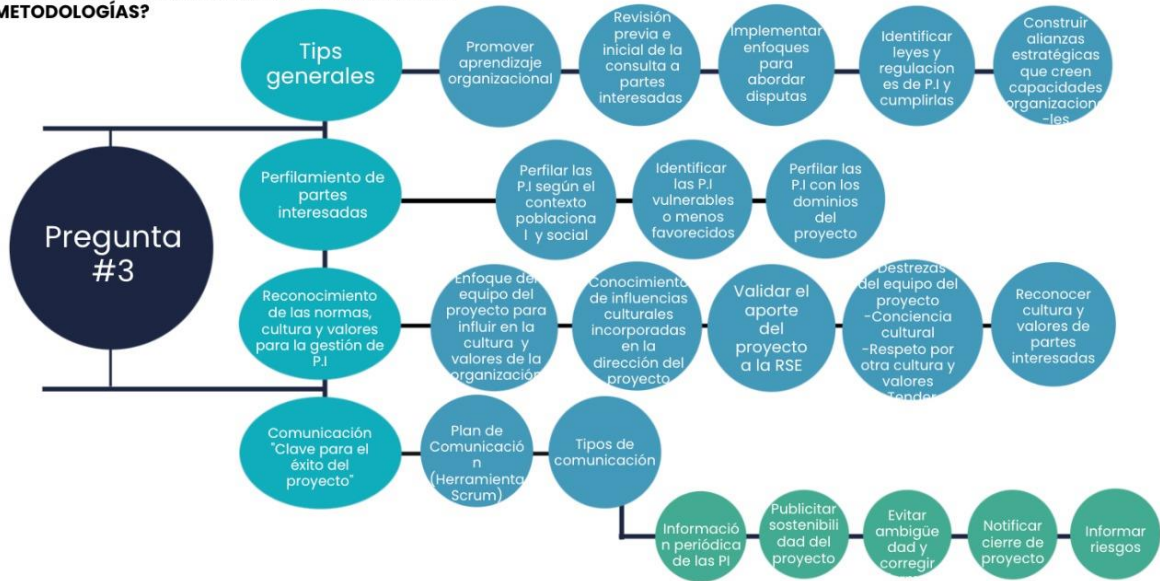
### **Participación efectiva de PI con cada uno de los dominios del proyecto**

Identificar responsabilidades y recursos, comprender y analizar, priorizar, involucrar y monitorear.

Criterios: interacción permanente, negociación y fortalecimiento de relaciones.

Figura 3. Pregunta #3

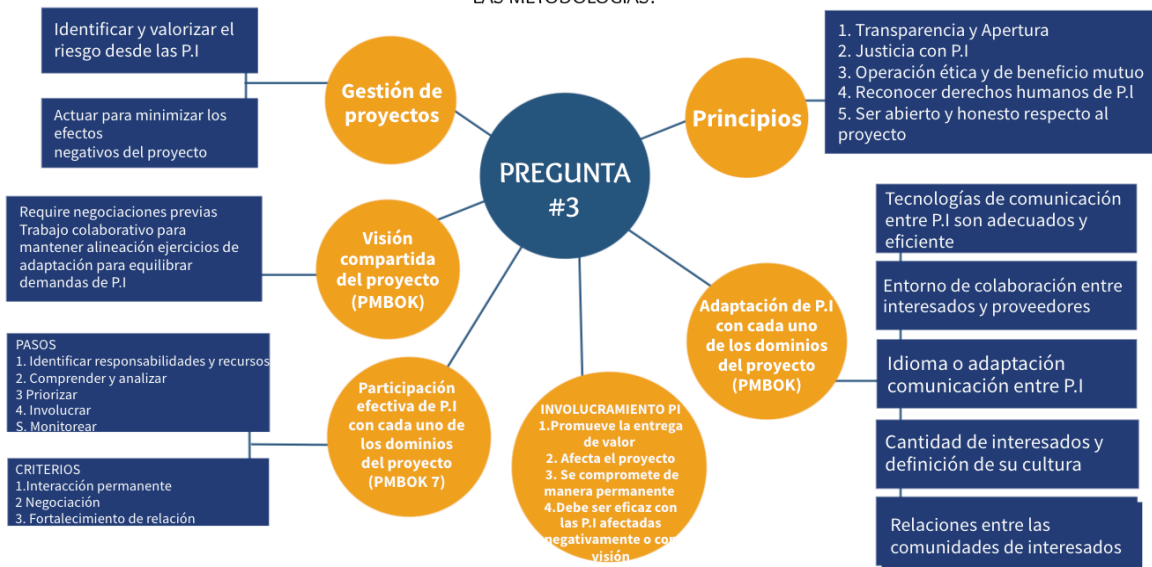
**PREGUNTA #3**  
**¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS CLAVE PARA LA GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS DESDE CADA UNA DE LAS METODOLOGÍAS?**



Fuente: elaboración propia.

**PREGUNTA #3**

**¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS CLAVE PARA LA GESTIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS DESDE CADA UNA DE LAS METODOLOGÍAS?**



Fuente: elaboración propia.

#### **Pregunta 4. Valor & Partes Interesadas**

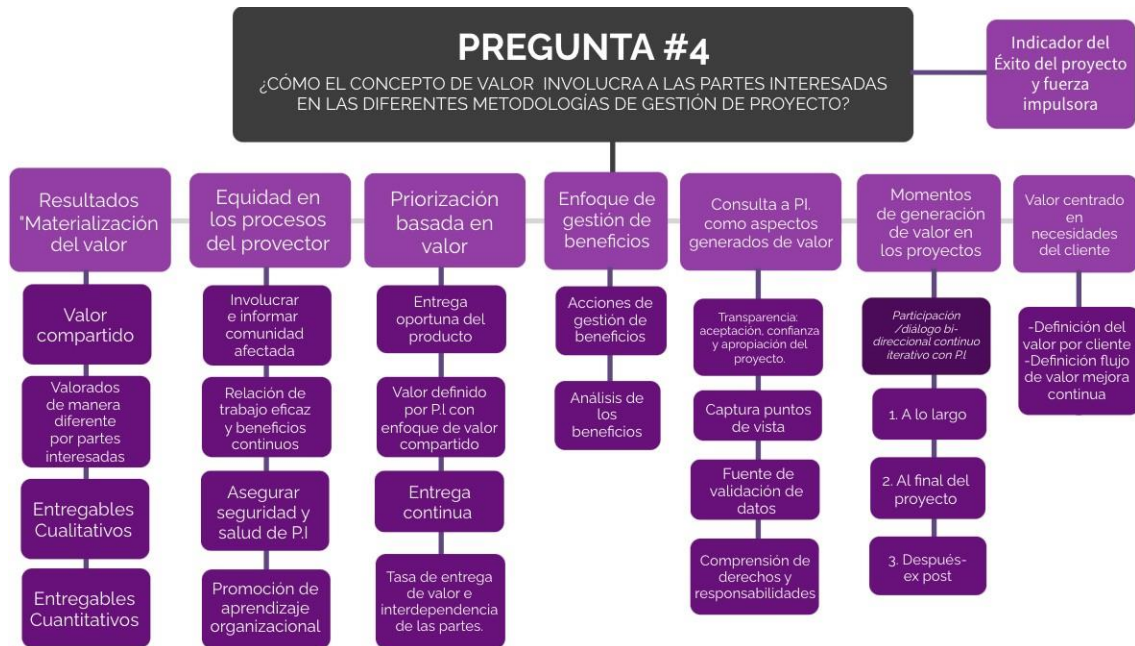
¿Cómo el concepto de valor involucra a las partes interesadas en las diferentes metodologías de gestión de proyectos?

Desde la perspectiva de las partes interesadas, el valor es percibido de manera distinta conforme a sus expectativas e intereses y se constituye como la fuerza impulsora e indicador de éxito del proyecto. Este tiene una relación directa con el resultado de los entregables, los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos, se generan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, deben proporcionarse de manera continua y oportuna, y deben ser priorizados según su valor. Por lo anterior, se debe lograr un enfoque de valor compartido con las partes interesadas, las cuales deben participar y relacionarse de forma interdependiente para la aportación continua de valor al proyecto.

Es entonces como toma relevancia la consulta transparente y significativa de las partes interesadas, las cuales deben ser tratadas de manera justa y equitativa; siendo involucradas desde la formulación del proyecto a través de un diálogo bidireccional e iterativo, captando sus puntos de vista, percepciones y expectativas, con el propósito de generar: confianza, aceptación y apropiación del proyecto, hasta verse representadas en la aportación de valor para cada una de ellas.

Por último, como soporte del valor para las partes interesadas, sobresalen: la equidad de los procesos del proyecto, mantener relaciones de beneficio mutuo, asegurar una relación de trabajo eficaz, promover el aprendizaje organizacional, involucrar a representantes de la comunidad afectados en las discusiones sobre el proyecto, fomentar la honestidad sobre los efectos del proyecto en la comunidad, velar por el cumplimiento de leyes y reglamentaciones pertinentes y comunicar las actividades y resultados del proyecto con las partes interesadas.

**Figura 4. Pregunta #4**



Fuente: elaboración propia.

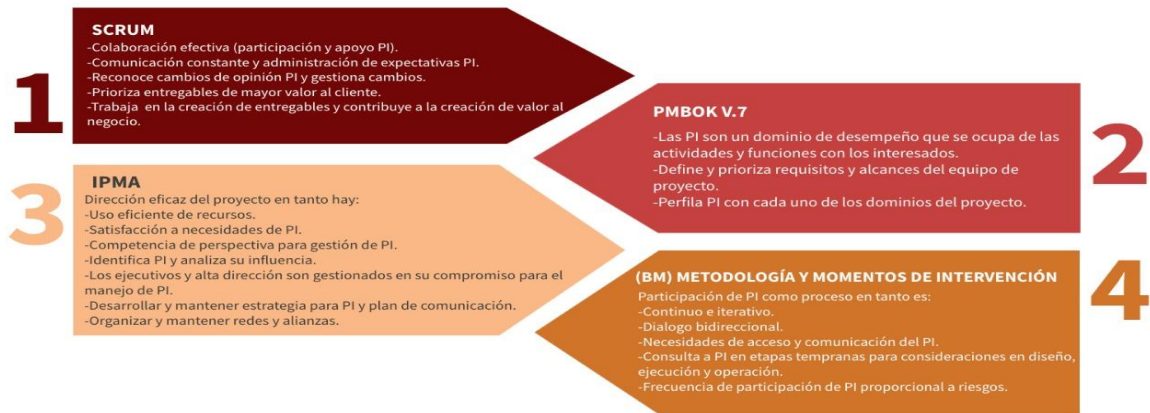
**Pregunta 5. Enfoque de gestión para partes interesadas**

¿Cómo enfocan la gestión para las partes interesadas las diferentes metodologías analizadas?

**Figura 5. Pregunta #5**

## PREGUNTA #5

¿CÓMO ENFOCAN LA GESTIÓN PARA PARTES INTERESADAS LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS INTERESADAS?



Fuente: elaboración propia.

Desde el actuar de las metodologías analizadas, se han recopilado los aspectos más esenciales en lo concerniente a los enfoques de gestión con las partes interesadas a saber:

- PMBOK: los interesados están presentes en todos los aspectos del proyecto y pueden ayudar a reducir la cantidad de incertidumbre o aumento de la misma. Gran parte del entregable del proyecto gira en torno al involucramiento y la comunicación con ellos. Las partes interesadas son uno de los dominios para la gestión de proyectos e interactúa con los otros dominios definiendo y priorizando requisitos y alcances del equipo del proyecto, participan y dan forma a la planificación y determinan los criterios de aceptación, calidad de los entregables y los resultados del proyecto.
- Scrum: reconoce que los *stakeholders* cambian de opinión acerca de lo que quieren y lo que necesitan durante un proyecto, estos cambios se dan mediante el uso de *sprints* breves e iterativos que incorporan la retroalimentación del cliente. El *Product Owner* debe interpretar las entradas y las necesidades de los proyectos de los *stakeholders* para crear el *Backlog* Priorizado del Producto. La priorización resulta en entregables que satisfacen los requisitos del cliente con el objetivo de ofrecer el máximo valor de negocio en el menor tiempo posible.

- Banco Mundial: propone la participación de las partes interesadas como un proceso continuo e iterativo, de diálogo bidireccional, que tenga en cuenta las necesidades de acceso y comunicación especialmente de los interesados más vulnerables, también consultarlos desde etapas tempranas para su consideración en: diseño, ejecución, operación, plan de compromiso social y ambiental. Otro aspecto a tener en cuenta es que el nivel y frecuencia de participación de las partes interesadas debe ser proporcional a los riesgos e impactos del proyecto.
- IPMA: identifica los interesados y analiza su influencia desde su relevancia, actitudes y análisis del contexto del proyecto. También plantea una estrategia que busque su participación, la manera de mantenerlos informados, involucrados, comprometidos y agrupados por intereses y afinidades, asimismo un plan de comunicación, el cual debe revisarse, actualizarse y ser detallado.

Además, propone que los ejecutivos y la alta dirección, con el fin de lograr su compromiso, sean gestionados en sus intereses, ya que pueden ser embajadores del proyecto; de ahí que deba existir una buena relación de trabajo y comunicación abierta, para tramitar con efectividad sus expectativas. Por último, sugiere organizar redes y alianzas, las cuales pueden ser formales o informales.

### **Pregunta 6. Momentos de intervención de las partes interesadas**

¿Qué intervenciones clave se identifican en la gestión de partes interesadas de las metodologías analizadas?

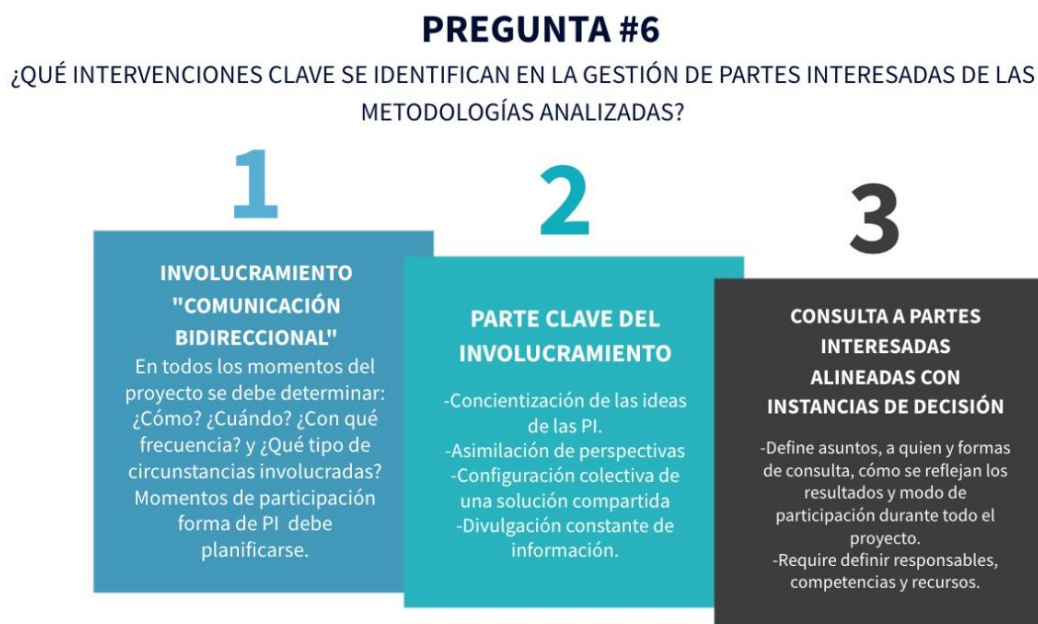
Teniendo en cuenta que las partes interesadas están presentes en todos los aspectos del proyecto, es esencial tenerlas involucradas constantemente a través de una comunicación sólida y bidireccional; de allí que se debe determinar cómo, cuándo, con qué frecuencia y bajo qué circunstancias los interesados quieren y deberían estar involucrados, de tal manera que se genere una configuración colectiva de una solución compartida.

Las diferentes metodologías concuerdan, en lo imprescindible, en fomentar en las

partes interesadas su participación y confianza en el proyecto, de ahí que debe existir un canal permanente de divulgación y comunicación efectiva. El BID plantea la delegación de un responsable en la coordinación de este proceso desde el comienzo, el cual debe tener las competencias y recursos adecuados para una eficaz interacción con los interesados.

Sobre esto último, IPMA considera las competencias en términos de dominios (individuos que trabajan en dirección de proyectos) y no en términos de funciones específicas; en consecuencia, desde sus áreas de competencia (personas, prácticas y perspectiva), el individuo debe tener la capacidad de evaluar las ambiciones y los intereses personales de las partes interesadas y su potencial impacto en el proyecto, asimismo reconocer y evaluar las diferencias entre los intereses y metas personales y organizacionales en cualquier momento del proyecto, sin perder de vista la satisfacción de los interesados y la entrega de los resultados acordados dentro de las limitaciones de tiempo y presupuesto.

**Figura 6. Pregunta #6**



Fuente: elaboración propia.

## Pregunta 7: Herramientas de gestión

¿Cuáles son las principales herramientas (métodos, modelos, artefactos) para la gestión de partes interesadas, en las metodologías objeto de comparación?

Al respecto, los siguientes cuadros resumen y consolidan las principales herramientas que cada metodología implementa para la gestión de sus partes interesadas:

**Tabla 5. Guía PMBOK**

METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	ARTEFACTOS <i>Puede ser una plantilla, documento, salida o entregable del proyecto. (GUÍA PMBOK pg 153)</i>
<b>GUÍA PMBOK</b>	<b>BITÁCORAS Y REGISTROS:</b> *Registro de Interesados: registra información acerca de los interesados del proyecto, que incluye información, evaluación y clasificación de los mismos.
	<b>PLANES:</b> *Plan de Involucramiento de los interesados: es un componente del plan para la dirección del proyecto que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados en la toma de decisiones y la ejecución del proyecto o programa (GUÍA PMBOK, p. 187).
	<b>DATOS E INFORMACIONES VISUALES:</b> son artefactos que organizan y presentan los datos y la información en un formato visual, tal como tablas, gráficos, matrices y diagramas. Pueden ayudar en la toma de decisiones y en la determinación de prioridades. *Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados: esta matriz compara los niveles de involucramiento actual y deseado de los interesados.
	<b>INFORMES:</b> son registros o resúmenes formales de la información. Los informes comunican información pertinente (generalmente a nivel de resumen) a los interesados. A menudo se dan informes a los interesados que se interesan por el estado del proyecto como, los patrocinadores, los propietarios de empresas, o las PMO. *Informe de calidad *Informe de riesgos *Informe de estado
	<b>*ARTEFACTOS DE ESTRATEGIA:</b> -Caso de negocios -Informe del proyecto -Acta de constitución del proyecto -Declaración de la visión del proyecto -Hoja de ruta

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6. Guía PMBOK: Artefactos para la gestión de PI**

METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	ARTEFACTOS <i>Puede ser una plantilla, documento, salida o entregable del proyecto. (GUÍA PMBOK pg 153)</i>
<b>GUÍA PMBOK</b>	<b>*ARTEFACTOS DE PLAN</b> -Plan de gestión de las comunicaciones -Plan para la dirección del proyecto -Plan de involucramiento de los interesados
	<b>*ARTEFACTOS DE DIAGRAMAS JERÁRQUICOS</b> -Estructura de desglose de la organización
	<b>*ARTEFACTOS DE DATOS E INFORMACIÓN VISUALES</b> -Matriz de priorización -Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados
	<b>*ACUERDOS Y CONTRATOS</b> -Precio fijo -Costo reembolsable -Tiempo y materiales -Entrega indefinida/Cantidad indefinida (IDIQ) -Otros acuerdos

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7. Banca Multilateral: Métodos para la gestión de PI**

METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	MÉTODOS <i>Es el medio para lograr un efecto, salida, resultado o entregable del proyecto</i>
<b>BANCO MUNDIAL</b>	1. PPPI (Plan de participación de las partes interesadas). 2. Documentación de la participación de las partes interesadas. 3. La participación significativa de las partes interesadas depende de información oportuna, exacta, accesible y comprensible.
<b>BID</b>	1. Consulta con las partes interesadas en diferentes circunstancias. 2. Mecanismos de quejas y reclamos a nivel de proyecto. 3. Modelos de instrumentos y formatos.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8. Asociación Internacional de Gestión de Proyectos: Métodos para la gestión de PI**

METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	MÉTODOS <i>Es el medio para lograr un efecto, salida, resultado o entregable del proyecto</i>
IPMA	<p>Las Bases para la Competencia Individual de IPMA son un inventario muy completo de las competencias que un individuo necesita tener o desarrollar para ejecutar proyectos con éxito.</p> <p>La organización puede definir los métodos y herramientas apropiados y el individuo, para una situación particular, deberá escoger entre un amplio espectro de metodologías, métodos y herramientas disponibles.</p>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9. Metodología Ágiles: Métodos para la gestión de PI (SCRUM)**

METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	MÉTODOS <i>Es el medio para lograr un efecto, salida, resultado o entregable del proyecto</i>
SCRUM	<p><b>Función de utilidad:</b> es un modelo utilizado para medir la preferencia del stakeholder por el riesgo o su actitud hacia el riesgo. Esto define el nivel del stakeholder para aceptar riesgos y su respectiva gestión.</p> <p>Mapa de flujo de valor (Value Stream Mapping).</p> <p>Priorización basada en el valor para el cliente (Customer Value-based Prioritization):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esquemas simples</li> <li>Priorización MoSCoW</li> <li>Dinero de Monopoly</li> <li>Método de los 100 puntos</li> <li>Análisis de Kano</li> </ul> <p>Monitoreo de la tasa de entrega de valor.</p> <p>Análisis del valor ganado (AVG).</p> <p>Diagrama de flujo acumulativo (DFA).</p> <p>Confirmar la realización de beneficios: Prototipos, Simulaciones y/o demostraciones.</p> <p>Técnicas de identificación de riesgos: Lluvia de ideas.</p> <p>Comunicación de riesgos: Risk Burndown Chart (Valor Monetario Esperado (VME)).</p> <p>Refinar el Backlog Priorizado del Producto: Reuniones de revisión del Backlog Priorizado del Producto: Herramientas (asegurarse de que se entiendan las historias de usuario y los criterios de aceptación).</p> <p>Revisión y retrospectiva: reunión de revisión.</p> <p>Plan de comunicación: Acuerdo de entregables funcionales (Working Deliverables Agreement).</p>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10. Metodología Ágiles: Métodos para la gestión de PI (LEAN KANBAN Y DSDM)**

METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS	MÉTODOS <i>Es el medio para lograr un efecto, salida, resultado o entregable del proyecto</i>
LEAN KANBAN	<p>El término Kanban aplicado a la gestión ágil de proyectos se refiere a técnicas de representación visual de información para mejorar la eficiencia en la ejecución de las tareas de un proyecto.</p> <p>Las principales reglas de Kanban son las siguientes: visualizar el flujo de trabajo, determinar el límite de trabajo en curso, medir el tiempo en terminar una tarea y mejora continua.</p>
DSDM	<p>Técnica de priorización MoSCoW: priorización de los entregables en las categorías: “Debe tener” (Must have), “Debería tener” (Should have), “Podría tener” (Could have) y “No tendrá” (Won’t have).</p>

Fuente: elaboración propia.

Desde las metodologías vigentes en la gestión de proyectos se encuentra un importante grupo de modelos, métodos y artefactos orientados a la gestión efectiva de las partes interesadas. Su inclusión, reconocimiento y aplicación potencia la consolidación del proyecto y su generación de valor.

## **CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DE LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS, LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS PARA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS EN PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO, DESDE LA PERSPECTIVA DE UN GRUPO DE EXPERTOS A CONSULTAR**

La consulta a expertos es un proceso donde convergen una serie de personas consideradas competentes, con el fin de obtener un consenso frente a una temática o problemática en común. En este sentido, el presente capítulo aplica dicho método con el fin de reconocer la efectividad en la aplicación de las diferentes metodologías, lecciones aprendidas, buenas prácticas y estrategias para la gestión de partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico, como fruto y aprendizaje de su propia experiencia. Para su aplicación, se seleccionaron los métodos de consulta y los expertos, se construyeron los instrumentos y se aplicaron hasta culminar en un ejercicio de recopilación y análisis.

Es decir, el presente capítulo consolida los aportes brindados por el equipo experto, el cual, unido al insumo técnico del Capítulo 1, se constituye en el soporte para el desarrollo de la propuesta metodológica alternativa a plantear en el capítulo tres. A continuación, se recogen los resultados y análisis de la consulta a expertos.

### **Análisis de resultados**

Mediante el ejercicio de introducción donde se presentó a los expertos participantes la finalidad y metodología de la investigación, el compromiso de confidencialidad o anonimato de su participación y el tipo de colaboración esperada, abre un espacio de retroalimentación e inquietudes; para seguidamente realizar un Brainstorming o lluvia de ideas, el cual permitió recoger las primeras perspectivas de los intervinientes respecto al tema de investigación y las metodologías realmente aplicadas al tipo de proyectos; dando los insumo para la aplicación de la consulta a expertos, mediante un solo cuestionario presentado en

el planteamiento del método de investigación.

## Lluvia de ideas

Tabla 11. Lluvia de ideas: primer momento de consulta a expertos

Ve a [www.menti.com](http://www.menti.com) y utiliza el código 3726 3568

En una escala de 1< a 5>, ¿en cuánto valora el impacto o influencia que pueden tener las partes interesadas en el éxito y/o valor de los proyectos ?

Valor	Número de respuestas
1	0
2	0
3	0
4	1
5	4

Ve a [www.menti.com](http://www.menti.com) y utiliza el código 3726 3568

¿Cuáles problemas con las Partes Interesadas, le han generado mayor dificultad en la consolidación de sus proyectos? Mencione por lo menos tres.

---

Ve a [www.menti.com](http://www.menti.com) y utiliza el código 5227 4989

Frente a los problemas enfrentados, qué estrategias, metodologías, herramientas y/o buenas prácticas, ha aplicado para superar los retos afrontados? 3

La empatía para entender las expectativas y miedos de cada parte interesada, teniendo un proyecto más real y ajustado a cada parte interesada.

El entender que no siempre una metodología funciona de manera igual, se debe ajustar a los patrones culturales, recursos disponibles, características de las partes interesadas y resultados buscados. Haciendo ajustes sin perder lo metodológico.

Monitoreo constante y permanente  
Consecución de recursos adicionales no reembolsables  
Comunicación abierta, clara y directa

Crear un documento técnico de requerimientos de información clave inicial para estructurar el proyecto

Crear un documento de requerimientos de información clave inicial para estructurar el proyecto

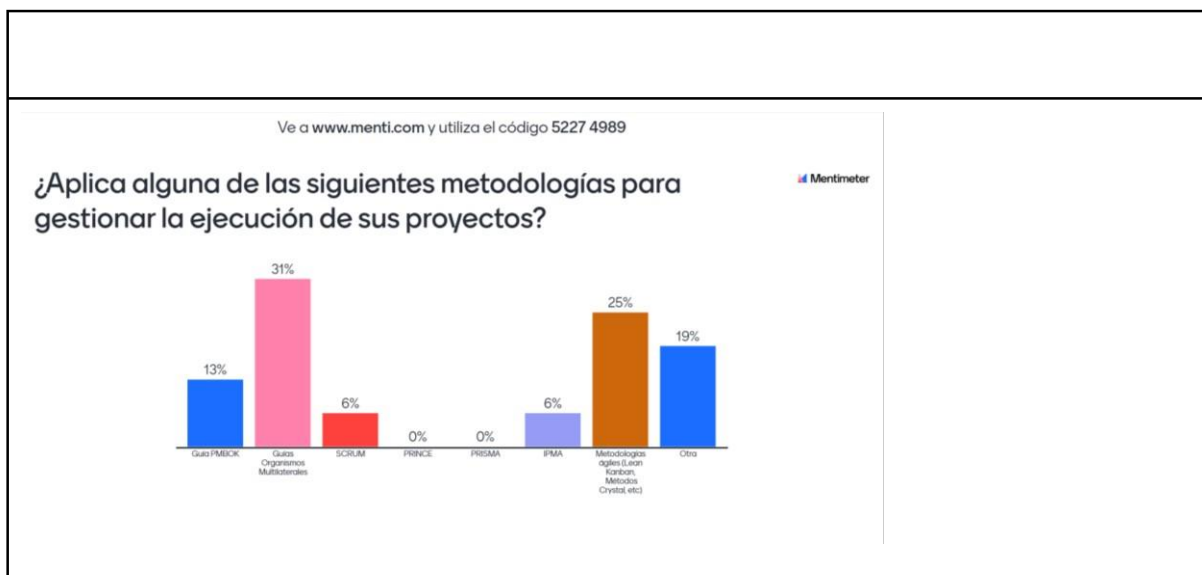
Crear un documento técnico de requerimientos de información clave inicial para formular el proyecto

La mejor herramienta es invertir en un buen proceso de identificación según la metodología de EML, y en un seguimiento de proyectos orientado a resultados de carácter participativo que incluya herramientas de sistematización y rendición de cuentas.

Concertar metas entre las partes, desarrollar procesos de comunicación más asertiva y constante, realizar monitoreo e identificar puntos críticos que deben ser atendidos prioritariamente por las partes

Procesos de participación y co-creación con comunidades. Mecanismos de gobernanza de largo plazo con agentes que puedan mediar en los intereses encontrados. Gestión del conocimiento permanente.

Reunir a los involucrados y desarrollar con ellos ejercicios como la matriz de involucrados en la que compartan y discutan el problema que perciben, sus intereses frente a ese problema y los recursos que pueden aportar sean técnicos o financieros



Fuente: elaboración propia.

De esta lluvia de ideas, se concluye respecto a la pertinencia del objeto de investigación “Las partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico”, respecto a problemas dados alrededor de su gestión, así como la aplicación de estrategias, prácticas y/o herramientas para la solución. Por último, se identifican las metodologías de gestión de proyectos utilizadas por los expertos consultados, como:

#### *Metodologías de Gestión de Proyectos*

- PMBOK
- PRINCE
- PRiSM
- IPMA

#### *Banca Multilateral*

- Banco Mundial
- Banco Interamericano de Desarrollo
- Enfoque de Marco Lógico

### *Metodologías Ágiles*

- SCRUM
- AGILE
- LEAN KANBAN
- ¿Otras \_\_\_ ¿Cuál?

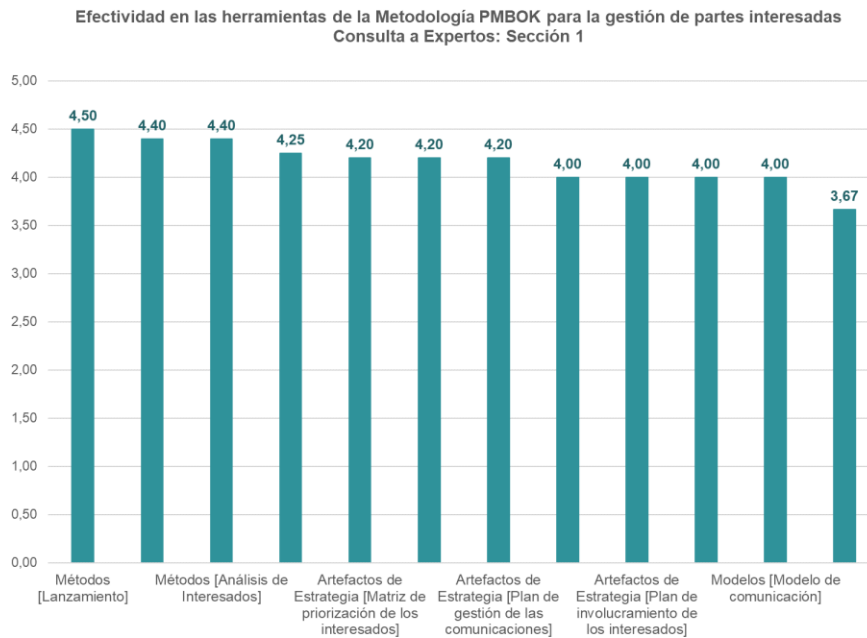
Respecto a las diferentes metodologías de gestión de proyectos actualmente utilizadas, y con relación a las dos (2) que aplica principalmente el experto en su cotidianidad profesional, se responde a la consulta por la efectividad que cada una de las herramientas, modelos y artefactos que la metodología ofrece para la gestión de las PI, en el marco de su experiencia y mediante la preparación de un formulario personalizado para cada uno.

### **Consulta a expertos**

**SECCIÓN 1.** Metodologías de gestión de proyectos y la efectividad en sus herramientas para la gestión de partes interesadas.

- PMBOK  
La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) es un recurso fundamental para la dirección de proyectos, efectiva en cualquier industria. No obstante, el contexto de la investigación recoge la valoración de expertos en su aplicación para el caso de los proyectos socioeconómicos, encontrando que 11 de las 12 herramientas consideradas son valoradas con una buena efectividad; siendo el **método de lanzamiento** aquel más altamente valorado; seguidos en su orden como se muestra en la gráfica:

**Figura 7. Efectividad en las herramientas de la Metodología PMBOK para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 1**



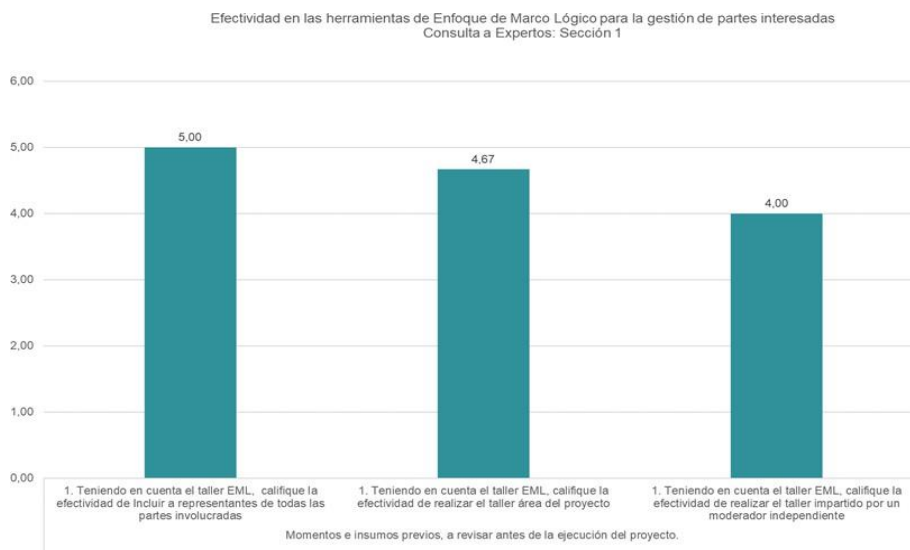
Fuente: elaboración propia.

- **Enfoque de Marco Lógico (EML):**

El EML es una herramienta que se basa en el método del “Marco Lógico”, el cual es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados. Incluso, provee aportes metodológicos. Es políticamente neutro en cuanto a cuestiones de distribución del ingreso, oportunidades de empleo, acceso a recursos, participación local, costo y factibilidad de estrategias y tecnología, o los efectos sobre el medio ambiente. Por lo tanto, el EML se puede usar durante la preparación, la ejecución y la evaluación del proyecto y no sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis coste-beneficio, la planificación de tiempos, el análisis del impacto, etc. (NORAD, 1990).

Para efectos de la consulta respecto a la efectividad de las herramientas que esta metodología brinda, se realiza con el momento de su aplicación, encontrando: *Momentos e insumos previos, a revisar antes de la ejecución del proyecto.*

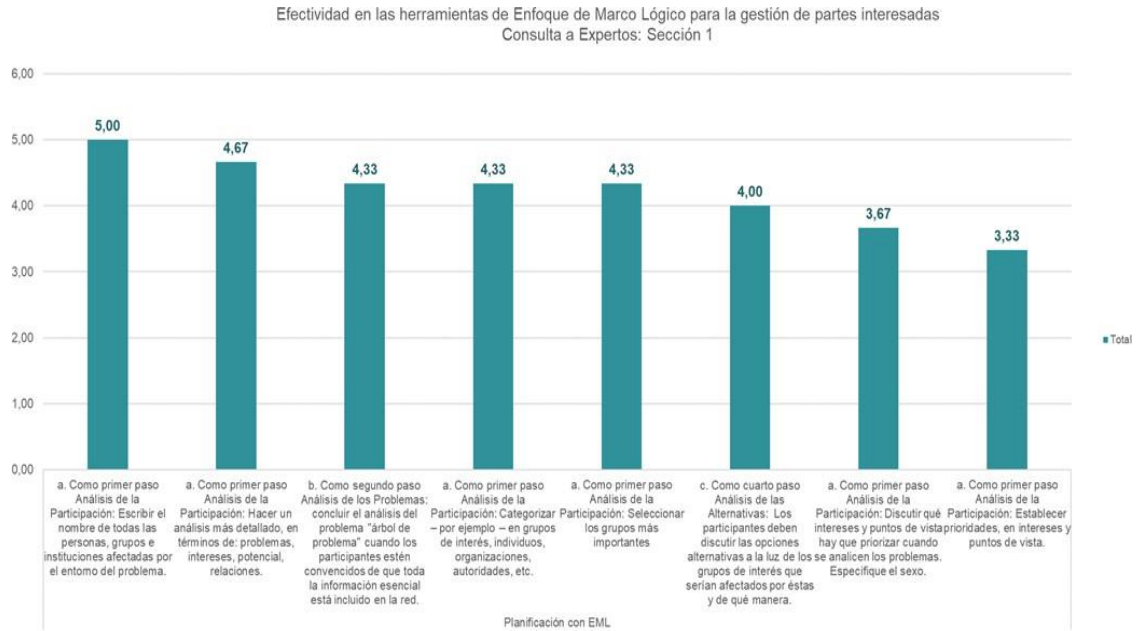
**Figura 8.** Efectividad en las herramientas de Enfoque de Marco Lógico para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 1



Fuente: elaboración propia.

Se observa una alta valoración de las tres herramientas evaluadas con valoraciones superiores a 4 buena efectividad y 5 alta efectividad, siendo preponderante el incluir a representantes de todas las partes involucradas en el taller para la planificación del proyecto y su análisis.

**Figura 9. Planificación del proyecto**



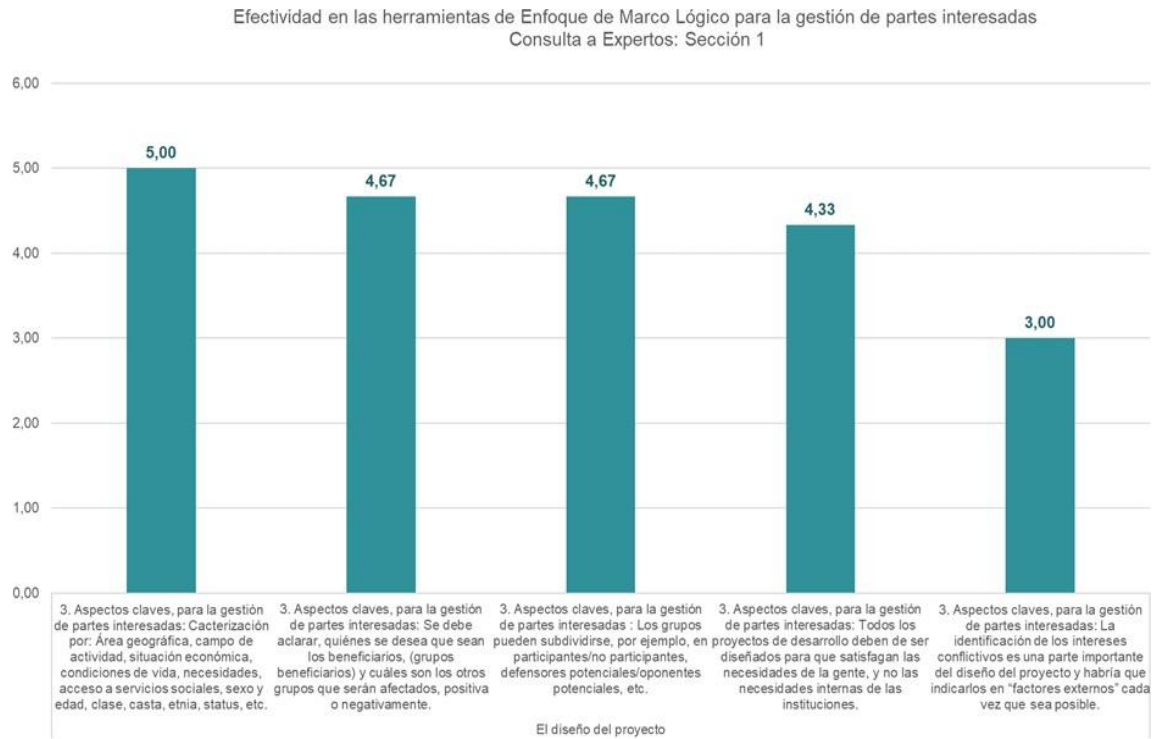
Fuente: elaboración propia.

En el momento de planificación del proyecto 6, de las 8 herramientas identificadas reciben una valoración de efectividad superior o > a 4; siendo los de mayor valor: el desarrollo de una imagen global de los grupos de interés e individuos de las entidades; seguido de continuar con este análisis en un ejercicio más detallado que identifique problemas, intereses, potencial, entre otros.

### ***Diseño del proyecto***

Las herramientas aplicadas en esta etapa alcanzan una valoración de buena a alta efectividad, excepto la identificación de intereses conflictivos. Por el contrario, aquella herramienta de más alta valoración corresponde a la relacionada con la caracterización de los grupos de beneficiarios del proyecto.

**Figura 10. Diseño del proyecto**

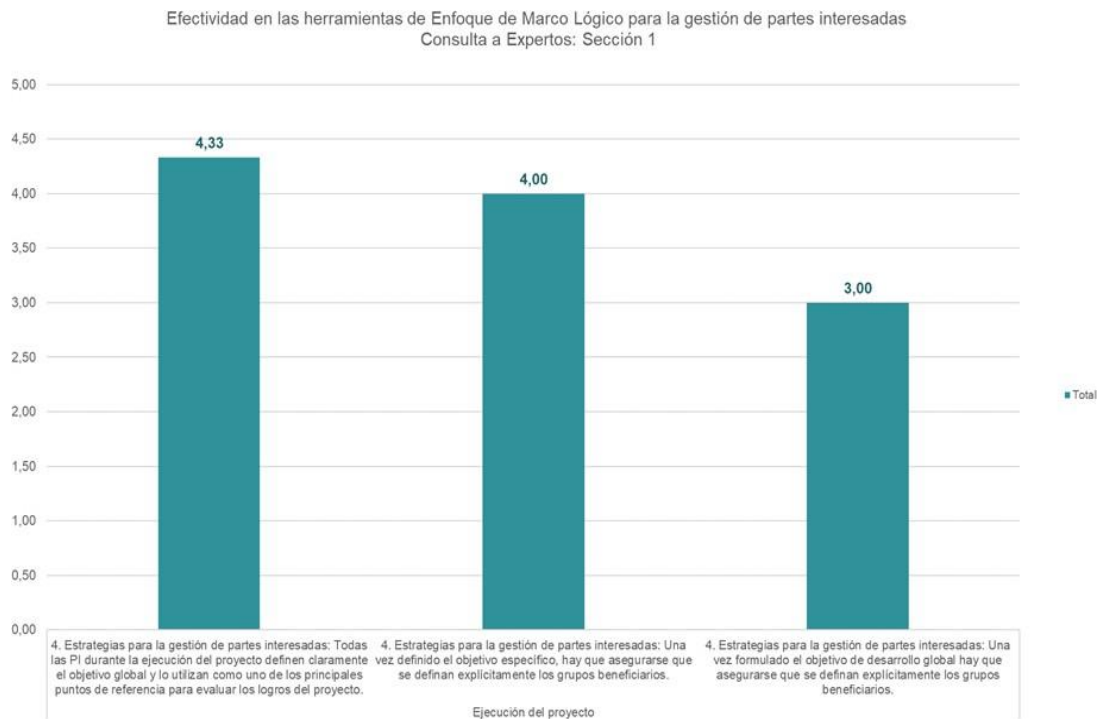


Fuente: elaboración propia.

### ***Ejecución del proyecto***

La definición del objetivo global como punto de referencia para evaluar los logros del proyecto es la herramienta de mayor valoración por los expertos, siendo poco valorada la definición de los grupos beneficiarios a partir de la definición del objetivo global del proyecto.

**Figura 11. Ejecución del proyecto**

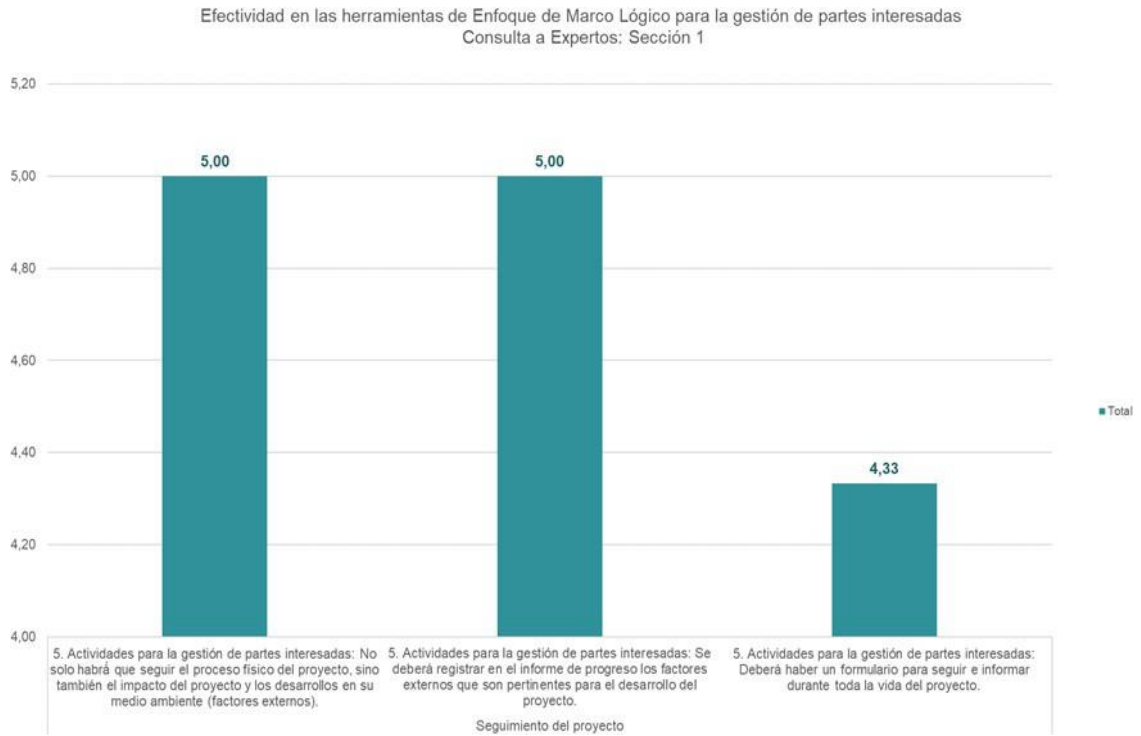


Fuente: elaboración propia.

### ***Seguimiento del proyecto***

Durante esta etapa, los expertos consultados destacan la efectividad de seguir el proceso físico del proyecto, sino también el impacto y los desarrollos en su medio ambiente. Igualmente, el informe de progreso deberá registrar los factores externos que son pertinentes para el desarrollo del proyecto, se considera una herramienta altamente efectiva.

**Figura 12. Seguimiento del proyecto**



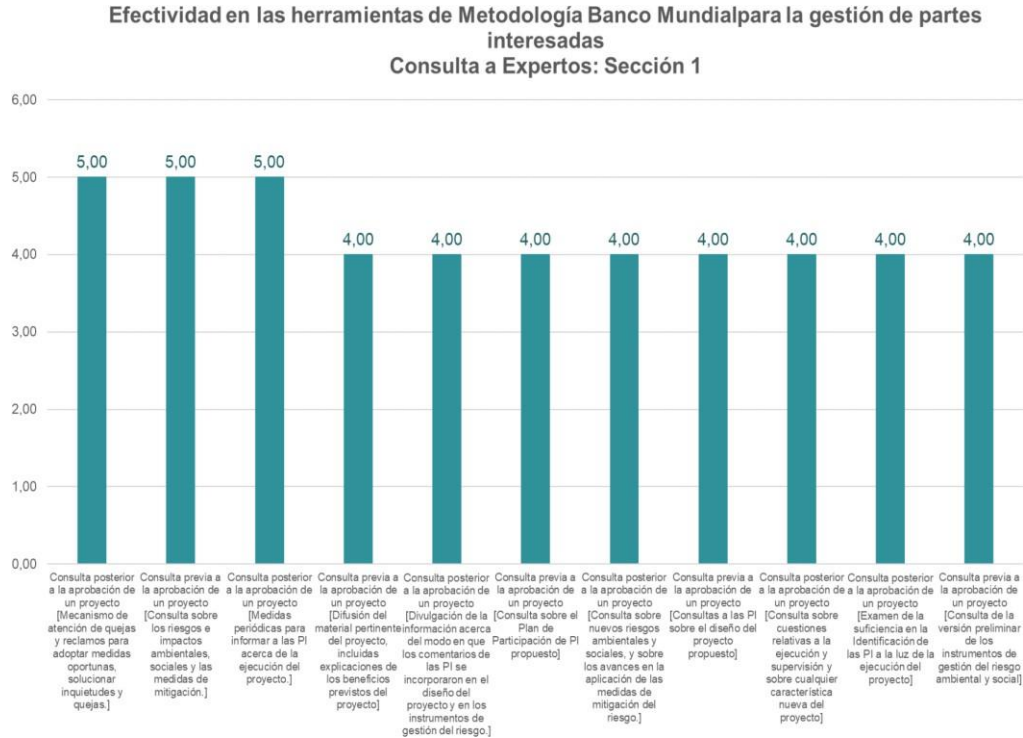
Fuente: elaboración propia.

- Banco Mundial (Banca Multilateral)

Desde 1944, el Banco Mundial ha financiado más de 12.000 proyectos de desarrollo, frente a lo cual ha desarrollado su propio método para la gestión de estos proyectos, involucrando diversas herramientas metodológicas, artefactos e instrumentos que involucran la gestión de partes interesadas, organizadas en dos momentos: consulta previa a la aprobación del proyecto y consulta posterior.

Para el caso, puede observarse la mayor valoración dada a la etapa previa de aprobación, como las herramientas más efectivas en: los mecanismos de atención de quejas y reclamos, la consulta sobre riesgos e impactos ambientales. Por su parte, en la etapa de consulta posterior, las medidas periódicas para la información a las PI acerca de la ejecución del proyecto es la herramienta de mejor valoración, como puede observarse seguidamente en la gráfica:

**Figura 13. Efectividad en las herramientas de Metodología Banco Mundial para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 1**

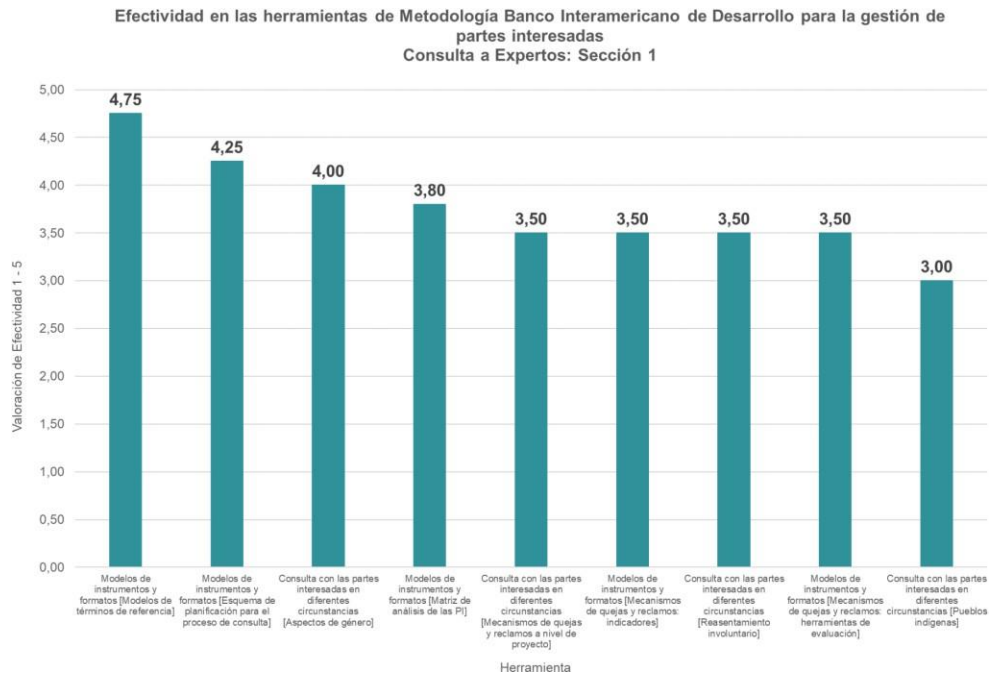


Fuente: elaboración propia.

- **Banco Interamericano de Desarrollo (Banca Multilateral)**  
El BID ofrece préstamos, donaciones y asistencia técnica; y realiza amplias investigaciones; así mismo, prioriza la inclusión social y la igualdad, la productividad la innovación, y la integración económica regional en su trabajo de desarrollo a lo largo de América Latina y el Caribe. Como Banca Multilateral, en la aplicación de sus recursos y la gestión de los proyectos correspondientes, hace uso de diferentes herramientas metodológicas, instrumentos y artefactos a considerar desde los siguientes ámbitos: consulta con las partes interesadas en diferentes circunstancias, modelos de instrumentos y formatos.  
Como herramienta de mayor efectividad respecto a la consulta con PI se tiene la relacionada con aspectos de género; mientras desde los modelos, los términos de referencia y el esquema de planificación para el proceso de consulta, son las

herramientas mejor valoradas, como puede observarse en la siguiente gráfica:

**Figura 14.** Efectividad en las herramientas de Metodología Banco Interamericano de Desarrollo para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 1

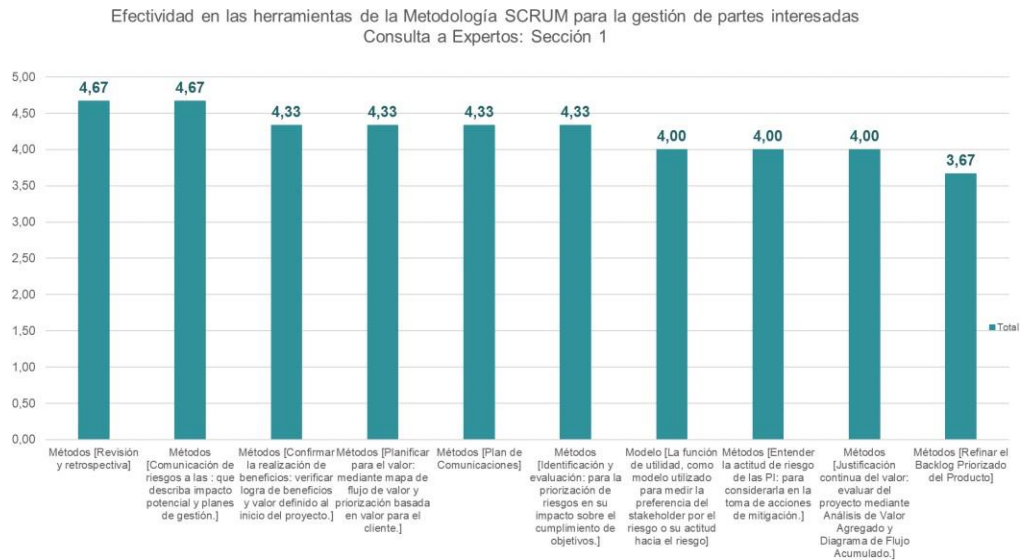


Fuente: elaboración propia.

- **SCRUM**

Las metodologías ágiles están orientadas a proyectos que implican un alto grado de complejidad, alto riesgo y una enorme probabilidad de que los requisitos cambien. Existen diversas técnicas, las cuales pueden ser utilizadas dependiendo del criterio del experto, para lo cual se abordan las siguientes:

**Figura 15. Efectividad en las herramientas de la Metodología SCRUM para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 1**



Fuente: elaboración propia.

En su valoración 9 de las 10 consultadas son valoradas con buena efectividad; siendo las de mayor valor el método de revisión y retrospectiva, y la comunicación de riesgos y su plan de gestión.

Así se recoge entonces la valoración desde las diferentes metodologías para cada una de los modelos, métodos, herramientas y artefactos propuestos, permitiendo conocer de primera mano desde quien las aplica, su pertinencia y aporte en el contexto de los proyectos de desarrollo socioeconómico.

## **SECCIÓN 2. Prácticas y/o estrategias para la gestión de partes interesadas.**

De acuerdo con la recopilación de buenas prácticas sugeridas por las diferentes metodologías en gestión de proyectos y los aportes de la lluvia de ideas en la primera fase de consulta, desde el equipo investigador se identifican los siguientes *elementos principales*, alrededor de los cuales se articula la gestión de las partes interesadas en los proyectos de desarrollo socioeconómico:

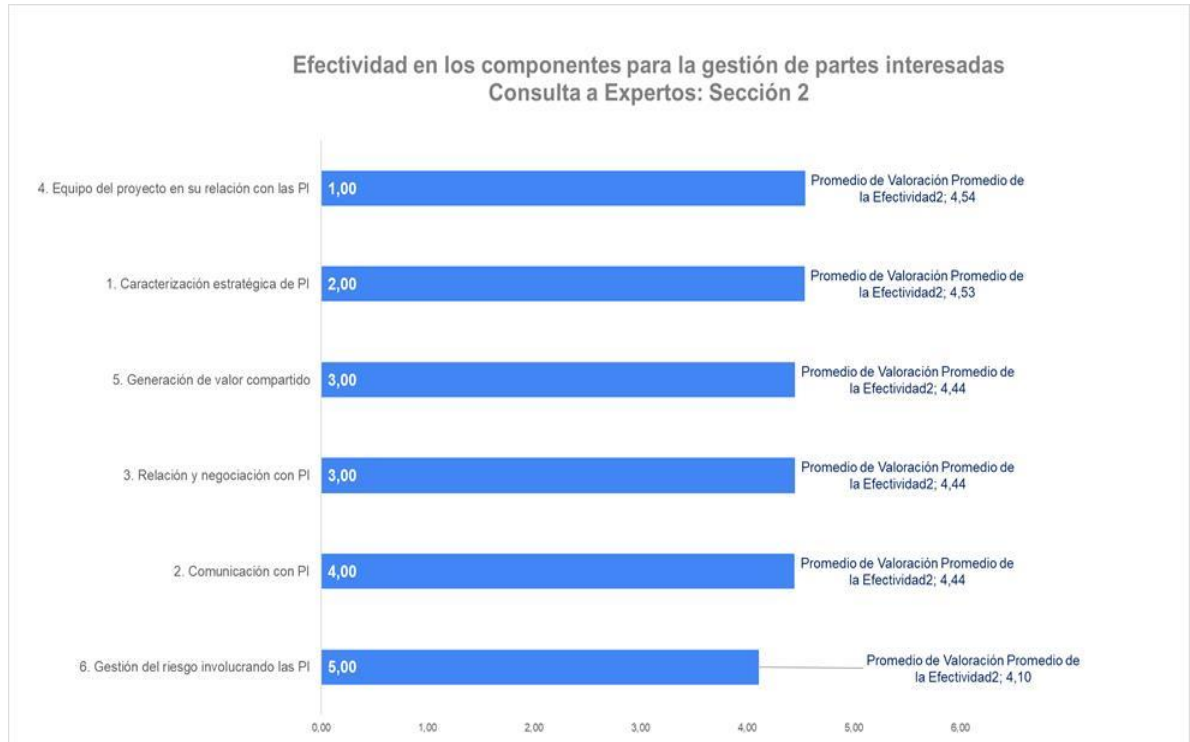
1. **Caracterización estratégica de PI:** conjunto de elementos a considerar para una identificación y/o diferenciación integral de las partes interesadas a fin de construir un camino efectivo para su gestión.
2. **Comunicación con PI:** conjunto de prácticas donde se desarrollan una serie de habilidades basadas en la aceptación, el respeto y la empatía, en la interacción con las partes interesadas, con el fin de lograr su involucramiento y compromiso efectivo en las diversas situaciones que se presentan a lo largo del proyecto.
3. **Relación y negociación con PI:** conjunto de competencias y prácticas que buscan obtener información pertinente del proyecto por parte de las partes interesadas, de tal manera que se mitiguen de manera asertiva, a futuro, los conflictos que se presenten. Asimismo, debatir ciertos problemas, acordar acciones, ponerse de acuerdo y resolver cuestiones controvertidas de manera respetuosa.
4. **Equipo del proyecto en su relación con las PI:** conjunto de habilidades blandas y destrezas que tiene el equipo del proyecto para interactuar efectivamente, a nivel personal y profesional, con las partes interesadas.
5. **Generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido:** el valor del proyecto es percibido de manera distinta desde la perspectiva de las PI, conforme a sus expectativas e intereses se constituye como la fuerza impulsora e indicador de éxito del proyecto. Este tiene una relación directa con el resultado de los entregables, los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos, se generan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, deben proporcionarse de manera continua y oportuna y deben ser priorizados según su valor. Por lo anterior, se debe lograr un enfoque de valor compartido con las partes interesadas, las cuales deben participar y relacionarse de forma interdependiente para la aportación continua de valor al mismo.
6. **Gestión del riesgo involucrando las PI:** desde una mirada integral,

las PI se involucran para identificar y valorizar el riesgo desde su perspectiva, involucrando su actitud frente al riesgo y la información permanente de su gestión a fin de involucrarlos de manera estratégica.

En estos componentes se agrupan 30 buenas prácticas y/o estrategias identificadas a fin de conocer, con base en la experiencia de los expertos consultados, su efectividad de aplicación. De estas, 29 alcanzaron valoraciones de Buena y Excelente Efectividad, que corresponde al 96,66 %.

Es de resaltar que los seis componentes alcanzaron valoraciones superiores: Buena Efectividad y Excelente Efectividad, lo cual indica el valor que pueden tener en los retos que abordan los interesados en un proyecto y lograr su éxito. Aplicando un ejercicio de *ranking* a partir de la valoración promedio dada por los participantes de la consulta, se encuentra que la efectividad acumulada de cada uno de los seis componentes prioriza en primer lugar al componente: **equipo del proyecto en su relación con las partes interesadas**, seguido de la *caracterización estratégica* en un segundo lugar y la *generación de valor compartido* y la *relación y negociación con partes interesadas* en tercer orden de efectividad. Los componentes correspondientes a la Comunicación y Gestión del Riesgo se presentan en un tercer orden de efectividad.

**Figura 16.** Efectividad en los componentes para la gestión de partes interesadas. Consulta a Expertos: Sección 2

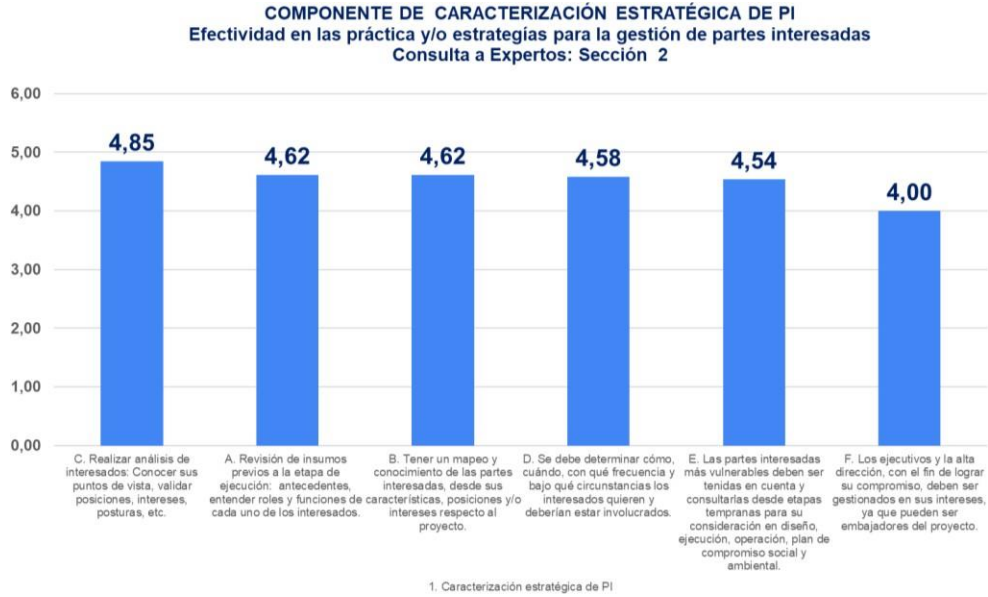


Fuente: elaboración propia.

El **componente de caracterización estratégica de PI** es entendido como el conjunto de elementos a considerar para una identificación y/o diferenciación integral de las partes interesadas, a fin de construir un camino efectivo para su gestión.

De este es valorada la práctica de realización del análisis de interesados, seguida de otras cinco herramientas igualmente valoradas con una buena efectividad, así:

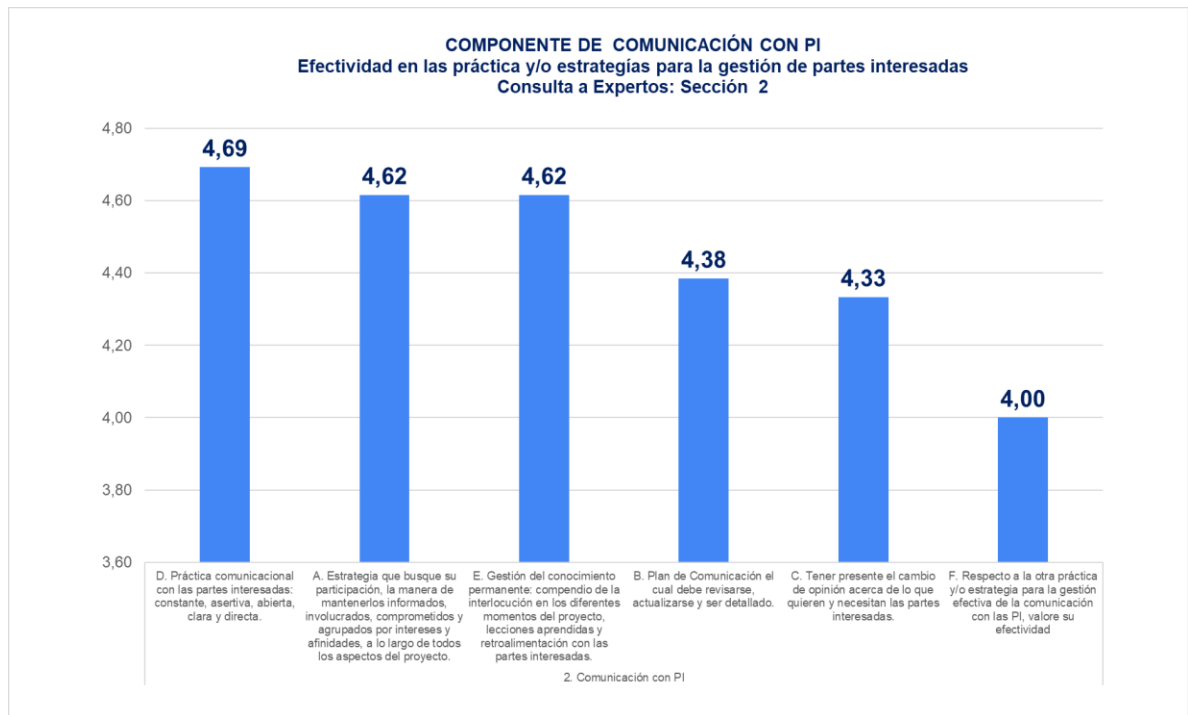
**Figura 17. Componente de caracterización estratégica de PI**



Fuente: elaboración propia.

La **comunicación con PI**, como el conjunto de prácticas donde se desarrollan una serie de habilidades basadas en la aceptación, el respeto y la empatía, en la interacción con las partes interesadas, con el fin de lograr su involucramiento y compromiso efectivo en las diversas situaciones que se presentan a lo largo del proyecto. De las seis involucradas, todas son valoradas con buena efectividad, siendo preponderante la práctica comunicacional constante, asertiva y abierta.

**Figura 18. Componente de comunicación con PI**



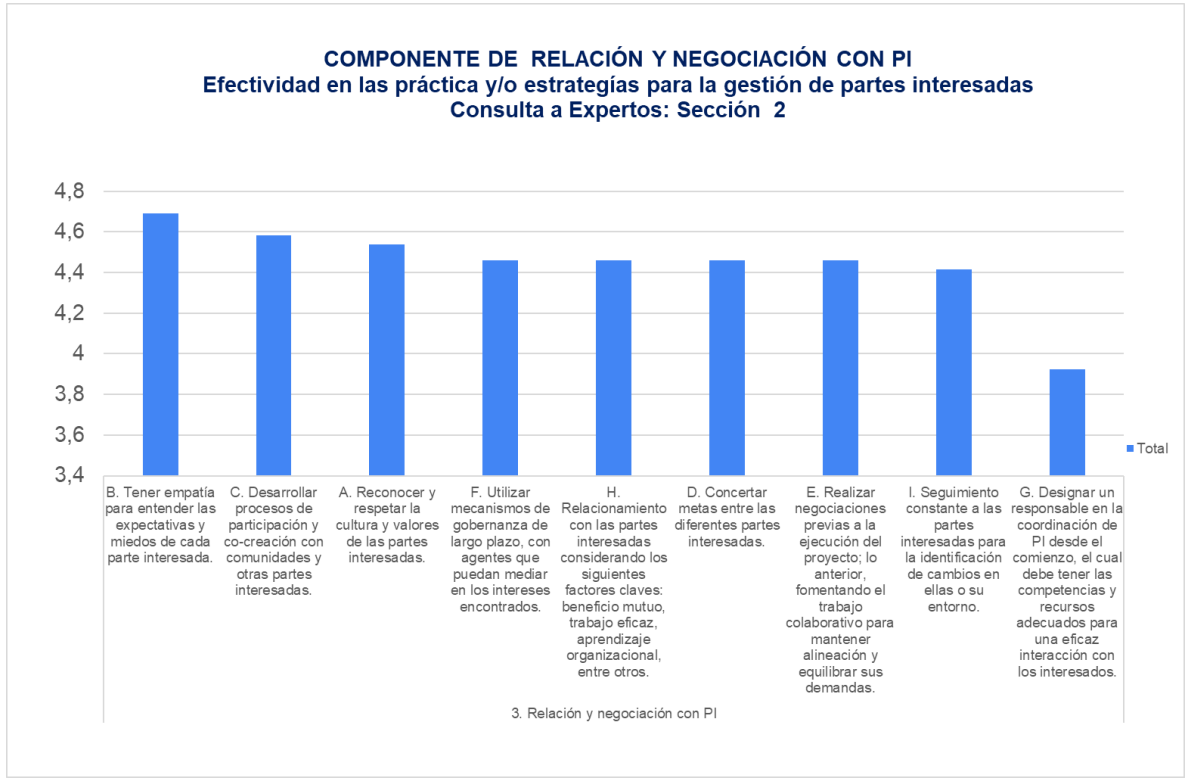
Fuente: elaboración propia.

En complemento y ante la consulta de otras posibles herramientas en el contexto de la comunicación con PI, se recogen las siguientes:

- Tener claros los indicadores de medición del proyecto respecto a calidad de vida de los beneficiarios y otros contenidos en Uniminuto con respecto a Innovación Social
- *Focus group* y juicio de expertos
- Creación de canales de comunicación interactivos

La **relación y negociación con la PI** recoge el conjunto de competencias y prácticas que buscan obtener información pertinente del proyecto por parte de las partes interesadas, de tal manera que se mitiguen de manera asertiva, a futuro, los conflictos que se presenten. Asimismo, debatir ciertos problemas, acordar acciones, ponerse de acuerdo y resolver cuestiones controvertidas de manera respetuosa.

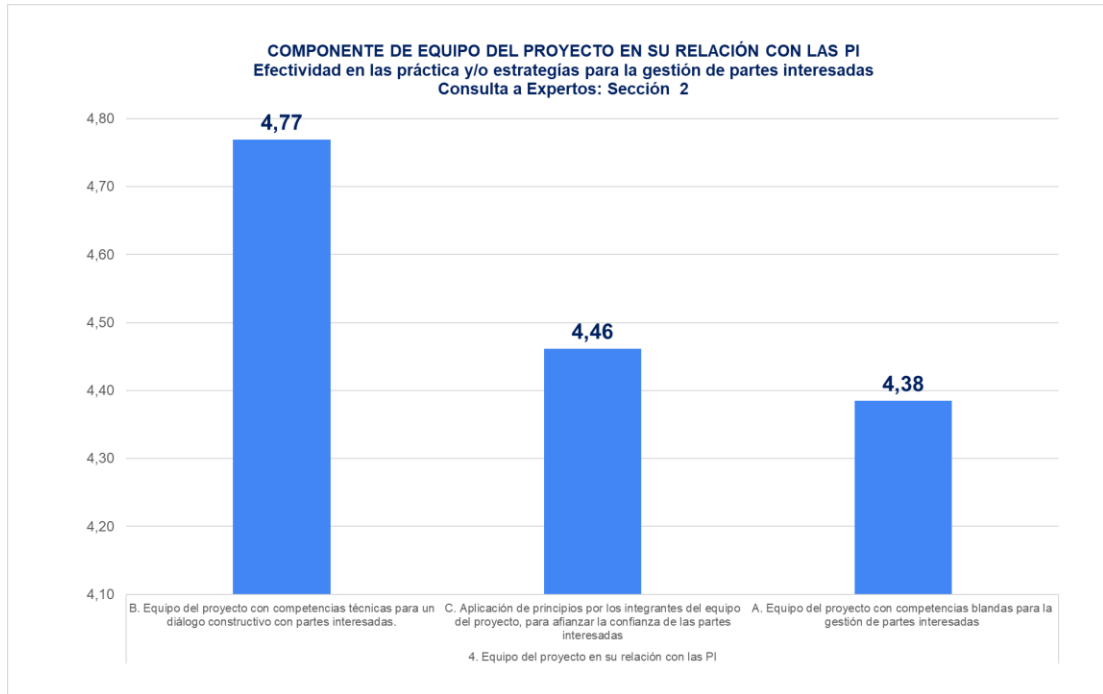
**Figura 19. Componente de relación y negociación con PI**



Fuente: elaboración propia.

**El equipo del proyecto en su relación con las PI aborda el conjunto de habilidades blandas y destrezas que tiene el equipo del proyecto para interactuar efectivamente, a nivel personal y profesional, con las partes interesadas.**

**Figura 20.** Componentes de equipo del proyecto en su relación con las PI

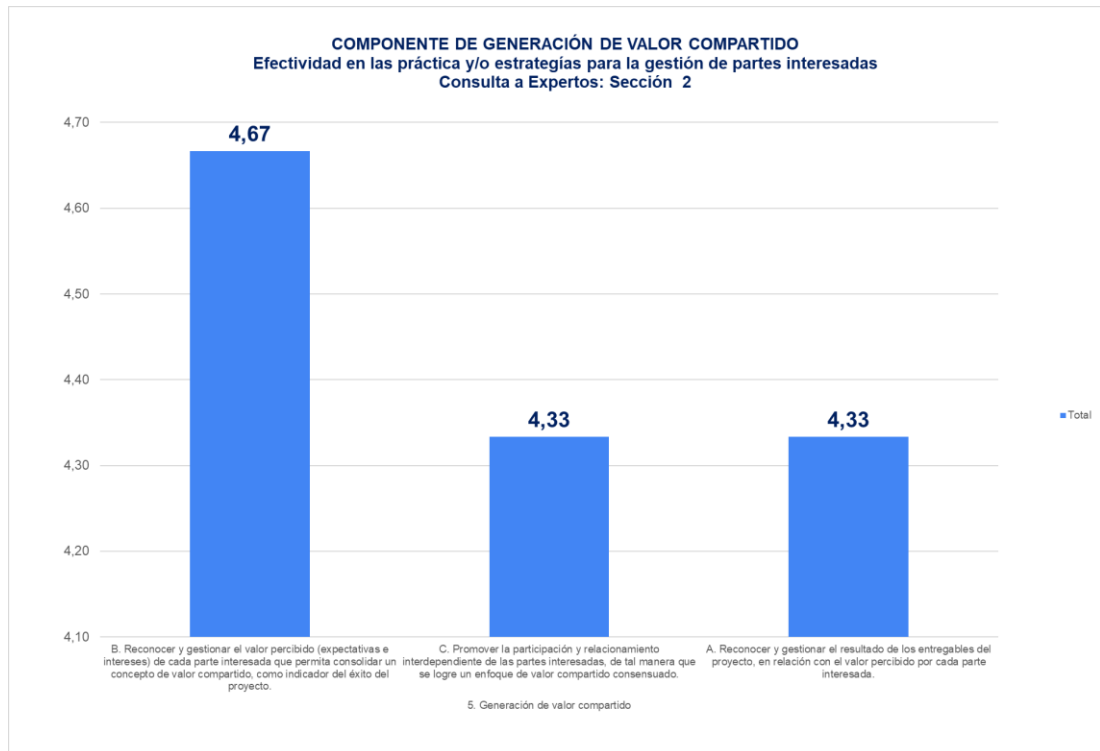


Fuente: elaboración propia.

La **generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido** reconoce cómo el valor del proyecto es percibido de manera distinta desde la perspectiva de las PI, conforme a sus expectativas e intereses se constituye como la fuerza impulsora e indicador de éxito del proyecto. Este tiene una relación directa con el resultado de los entregables, los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos, se generan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, deben proporcionarse de manera continua y oportuna, y deben ser priorizados según su valor.

El reconocer y gestionar el valor percibido corresponde a la práctica de más alta valoración de beneficio, seguida de las otras dos consultadas, como se observa en la gráfica siguiente:

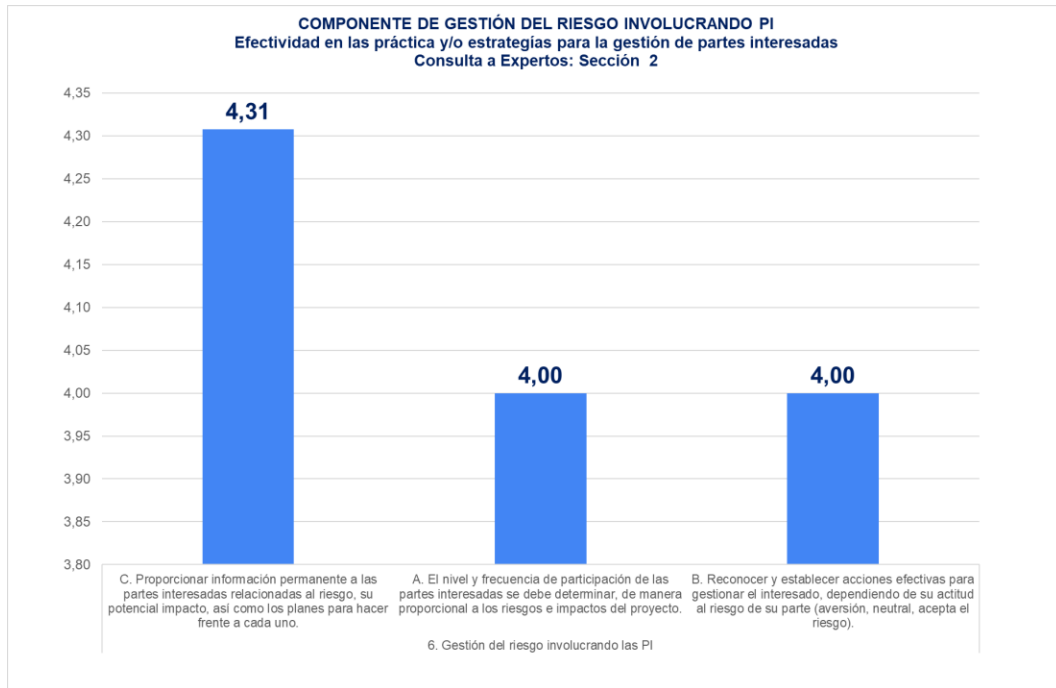
**Figura 21. Componente de generación de valor compartido**



Fuente: elaboración propia.

La **gestión del riesgo involucrando las PI** se aborda desde una mirada integral de las PI, se involucran para identificar y valorizar el riesgo desde su perspectiva, involucrando su actitud frente al riesgo y la información permanente de su gestión, a fin de involucrarnos de manera estratégica, por lo cual el proporcionar información permanente es valorada como la práctica más efectiva alrededor del tema.

**Figura 22. Componente de gestión del riesgo involucrando PI**



Fuente: elaboración propia.

Al momento de evidenciar para cada uno de los componentes propuestos aquellas prácticas y/o estrategias que aportan mayor efectividad a la gestión de partes interesadas, se encuentra de manera general lo siguiente:

**Tabla 12. Prácticas o estrategias que aportan mayor efectividad a la gestión de PI**

Componente	Prácticas y/o estrategias	Ranking	Suma de valoración promedio de la efectividad
Caracterización Estratégica de PI	C. Realizar análisis de interesados: Conocer sus puntos de vista, validar posiciones, intereses, posturas, etc.	1	4,85

Equipo del proyecto en su relación con la PI	B. Equipo del proyecto con competencias técnicas para un diálogo constructivo con partes interesadas.	2	4,77
Comunicación con PI	D. Práctica comunicacional con las partes interesadas: constante, asertiva, abierta, clara y directa.	3	4,69
Relación y negociación con PI	B. Tener empatía para entender las expectativas y miedos de cada parte interesada.	3	4,69
Generación de valor compartido	B. Reconocer y gestionar el valor percibido (expectativas e intereses) de cada parte interesada que permita consolidar un concepto de valor compartido, como indicador del éxito del proyecto.	4	4,67

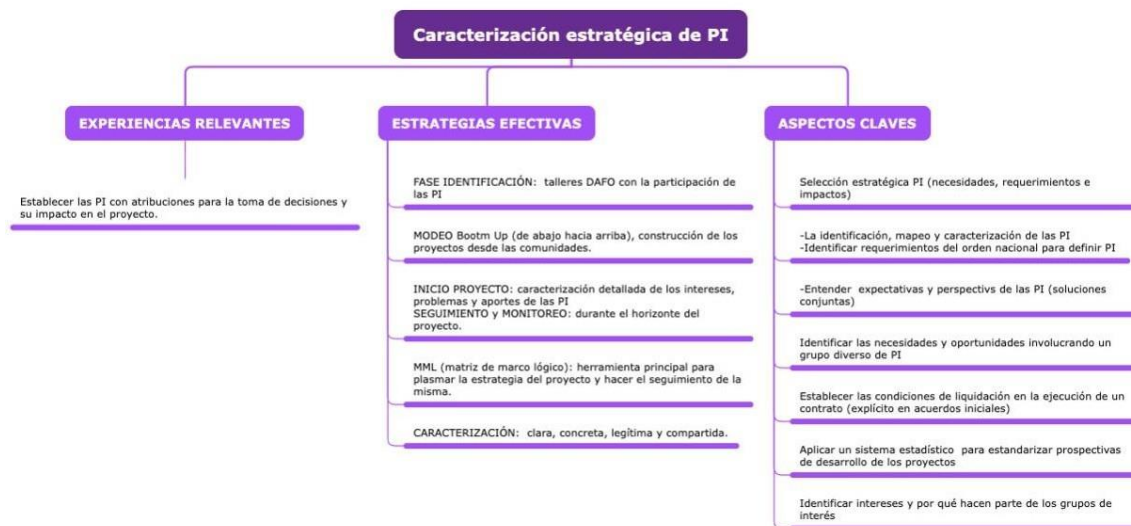
Fuente: elaboración propia.

### **SECCIÓN 3.** Lecciones aprendidas en la gestión de partes interesadas.

Con el propósito de recopilar el conocimiento adquirido a través de experiencias exitosas o no, en la gestión de partes interesadas y proponer acciones efectivas para proyectos de desarrollo socioeconómico; con base en la trayectoria de los expertos se consulta por las lecciones aprendidas, para cada uno de los componentes propuestos en la gestión de interesados. Para el caso se retoma su definición por la Guía PMBOK:

**Lección aprendida:** conocimiento adquirido durante un proyecto que muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro (Guía del PMBOK, p. 246).

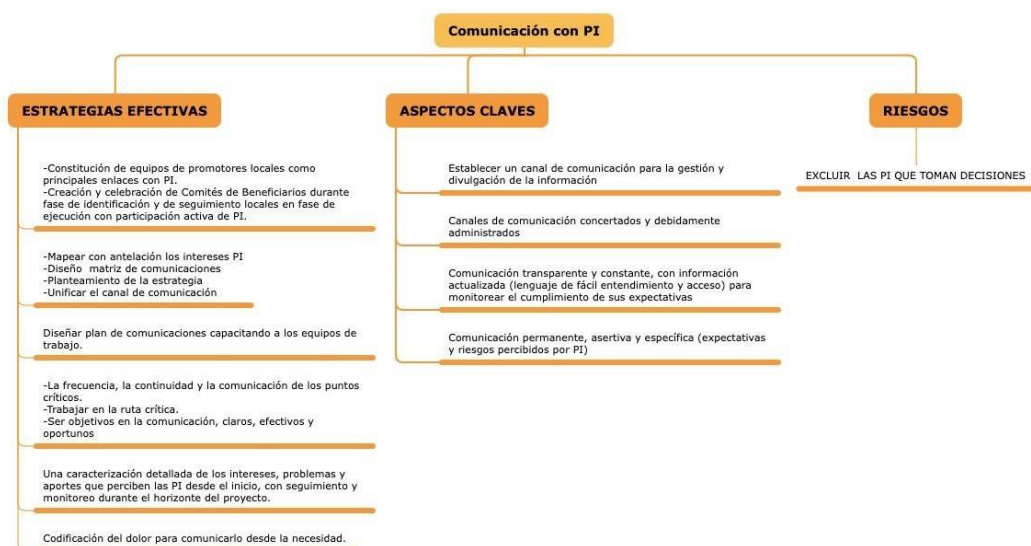
**Figura 23. Caracterización estratégica de PI**



Fuente: elaboración propia.

Para la caracterización estratégica de partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico, los expertos sugieren como principales estrategias efectivas, en la fase de identificación, la aplicación de talleres DAFO, la matriz de Marco Lógico y el modelo BOTTOM UP (de abajo hacia arriba). Lo anterior con el propósito de tener claridad desde el inicio del mismo, de sus necesidades, expectativas, perspectivas, atribuciones e intereses; de tal manera que se pueda diseñar una matriz que permita detectar anticipadamente sus requerimientos e impactos en la ejecución del mismo. Asimismo, insisten en involucrar las PI desde el inicio, para darle legitimidad al proceso, estableciendo un sistema de monitoreo y seguimiento durante el horizonte del proyecto.

**Figura 24. Comunicación con PI**

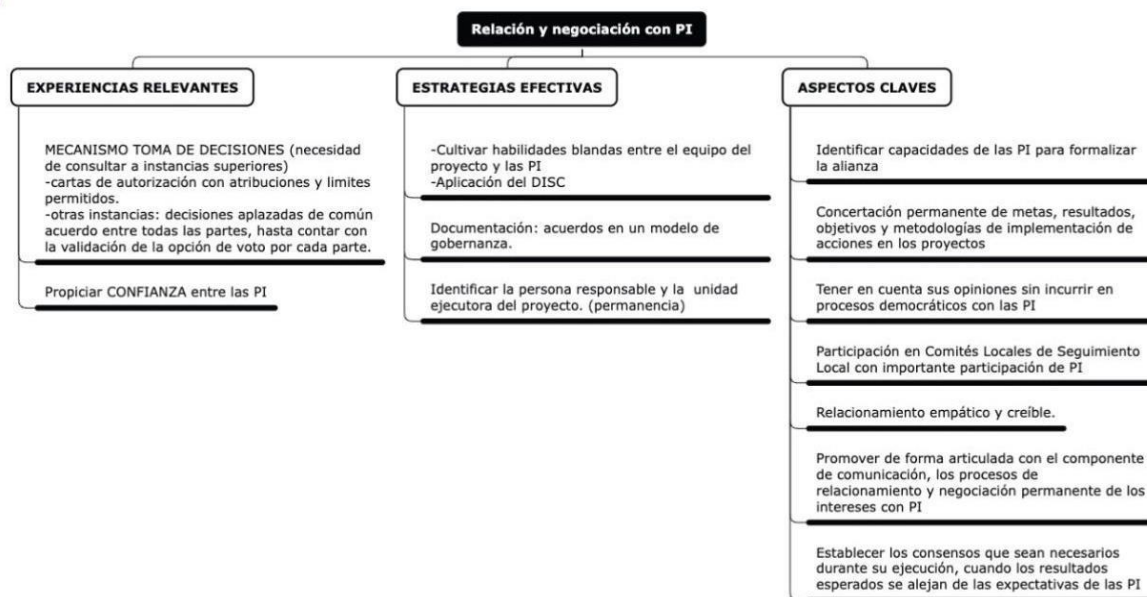


Fuente: elaboración propia.

Para la comunicación con PI, en proyectos de desarrollo socioeconómico, los expertos proponen como principales estrategias efectivas, en la fase de identificación, conformar equipos promotores locales como enlaces con las PI, diseñar un plan de comunicaciones capacitando a los equipos de trabajo, basados en la estrategia definida con antelación y establecer la ruta crítica, para darle prioridad en la fase de seguimiento. Situados en esta etapa, recomiendan unificar el canal de comunicación para la divulgación de la información, el cual debe ser permanente y bien administrado, utilizar un lenguaje transparente, asertivo, de fácil entendimiento y acceso, con información actualizada, lo que permitirá monitorear el cumplimiento de sus expectativas y detectar las amenazas percibidos por las PI.

Por último, advierten que el proyecto corre riesgo si no se involucra a las PI que toman decisiones.

**Figura 25. Relación y negociación con PI**

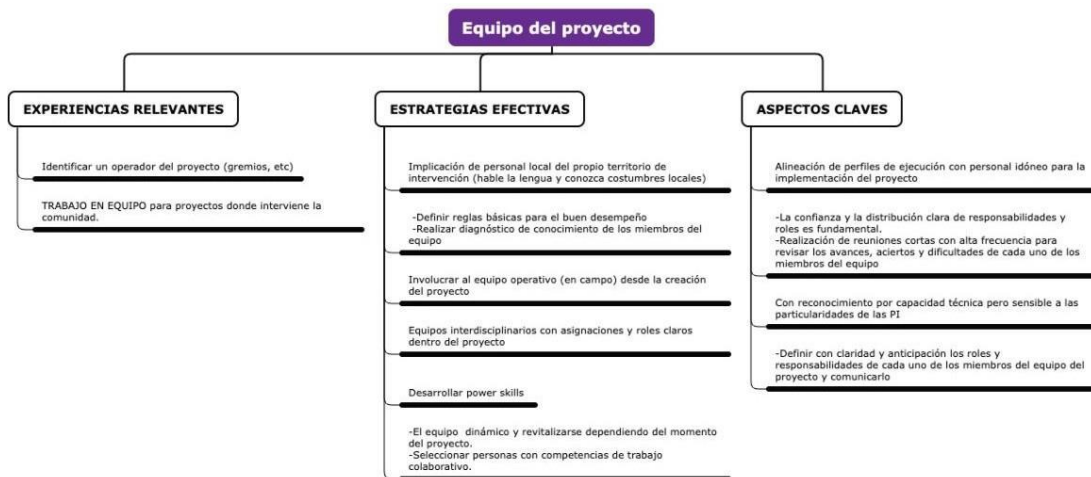


Fuente: elaboración propia.

En lo concerniente a la *relación y negociación con PI*, los expertos recalcan sobre la imperiosa necesidad de identificar y desarrollar habilidades blandas entre el equipo del proyecto, de tal manera que el relacionamiento con las PI sea empático y creíble. Proponen aplicar el método DISC, el cual es utilizado para determinar el comportamiento de las personas en cuatro tipos: dominancia (D), influencia (I), estabilidad (S) y cumplimiento (C), para mejorar la productividad en el trabajo, la comunicación y el trabajo en equipo.

Añaden, además, que deben establecerse mecanismos efectivos para la toma de decisiones, identificar las capacidades de los interesados, tener en cuenta sus opiniones, establecer consensos y concertaciones cuando no se cumplan sus expectativas.

Figura 26. Equipo del proyecto en su relación con las PI

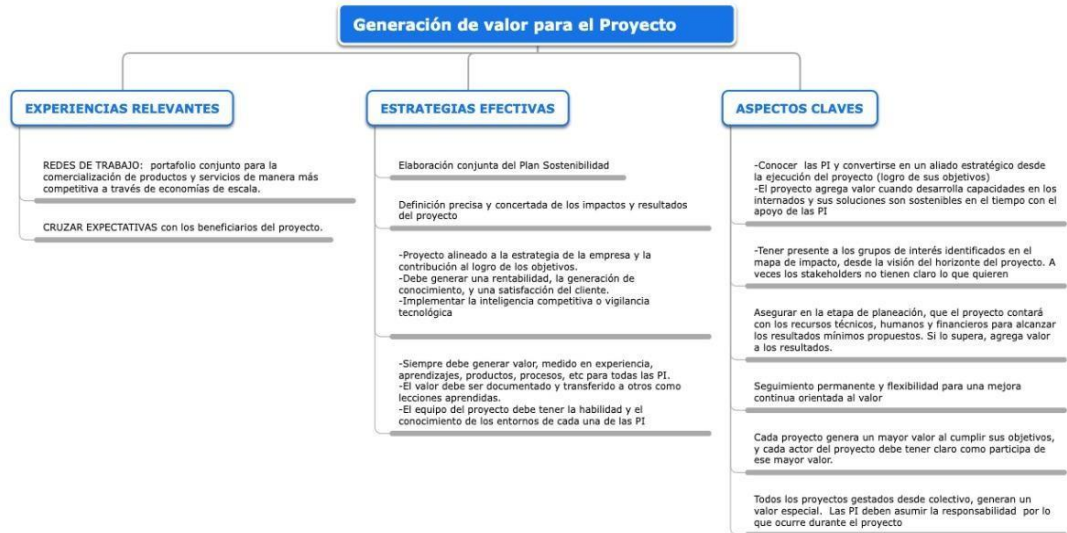


Fuente: elaboración propia.

En lo respectivo al equipo del proyecto, los expertos realizan un especial énfasis en las habilidades blandas que este debe poseer, con capacidad técnica, pero sensibles a las particularidades de las PI. De hecho, indican la importancia de que desarrollen *power skills* (habilidades de poder) y que tales sean tenidas en cuenta al momento de seleccionar el talento humano que participará en el proyecto. Dado que, en proyectos de desarrollo económico, la comunidad es vital para establecer los dolores, traducidos en necesidades, es conveniente en la etapa de formulación involucrar personal local que hable el lenguaje y conozca las costumbres del territorio donde se implementará, así como el equipo ejecutor en campo. Coinciden, además, en que se deben definir con anterioridad las responsabilidades y roles de cada uno de los miembros del equipo.

Por último, les parece de gran utilidad y efectividad identificar un operador del proyecto, como gremios o instituciones que articulen las PI y ejecuten el proyecto.

**Figura 27. Generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido**



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la generación de valor en proyectos de desarrollo socioeconómico, los expertos manifiestan que estos deben ser gestados desde lo colectivo, por cuanto cada interesado genera un mayor valor al cumplir los objetivos y cada PI debe tener claro cómo participa en la generación de ese mayor valor. Además, afirman que el proyecto debe generar capacidades en los interesados y las soluciones deben ser sostenibles en el tiempo con el apoyo de las PI, por lo que debe existir una elaboración conjunta del plan de sostenibilidad. En consecuencia, hacen hincapié en que el proyecto siempre debe generar valor, medido en experiencia, aprendizaje, productos, procesos, etc. para las PI, y que dicho valor debe ser documentado y transferido a otros como lecciones aprendidas.

**Figura 28. Gestión del riesgo involucrando las PI**



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la gestión del riesgo en proyectos de desarrollo socioeconómico, los expertos aducen que las PI deben ser tenidas en cuenta para la identificación de los riesgos y las estrategias de prevención y mitigación de los mismos, para obtener su compromiso en el monitoreo y control. De igual manera, sugieren revisar constantemente la matriz de Marco Lógico, definir técnicas de socialización, concertación y seguimiento con las PI, aún con quienes puedan verse afectados negativamente.

Por último, advierten del riesgo que existe para este tipo de proyectos de gestionarlo en solitario.

El presente capítulo permitió reconocer la efectividad en la aplicación de las diferentes metodologías, sus modelos, métodos y artefactos; así mismo, valoró la efectividad de las prácticas y estrategias identificadas en el primer capítulo y lluvia de ideas; por último, recogió diferentes lecciones aprendidas de cada uno de los expertos consultados.

### **CAPÍTULO 3. PROPUESTA METODOLÓGICA ALTERNATIVA QUE PERMITA ALINEAR LOS INTERESES COMUNES DE LAS PARTES INTERESADAS EN PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL**

En este capítulo de cierre, se presenta la propuesta metodológica para alinear los intereses comunes de las partes interesadas en proyectos de desarrollo económico y social, la cual surge de los insumos entregados en los capítulos 1 y 2, es decir, se reúne el conocimiento técnico alrededor de las metodologías de gestión de proyectos con la experiencia de un grupo de expertos y la de las autoras, respectivamente.

El primer capítulo, desde un análisis comparativo entre las diferentes metodologías de gestión de proyectos, concluye que acorde con el enfoque de cada metodología y las características de los proyectos abordados, desde cada una de estas, se ratifica el aporte en la gestión de las partes interesadas, recopilando prácticas y estrategias a ser valoradas posteriormente en el capítulo 2 de consulta a expertos. De manera complementaria, el segundo capítulo igualmente valora los modelos, métodos y artefactos de cada una de las metodologías para cerrar recopilando las lecciones aprendidas que, desde el quehacer de cada experto, se hagan relevantes en atención al propósito investigativo.

Es así como los insumos técnicos se validan, priorizan y complementan con la experiencia de los consultados, estableciéndose un valioso aporte por parte de las investigadoras, al definir seis (6) componentes que agrupan y simplifican los resultados obtenidos a considerar en la gestión efectiva de PI. Sobre esta estructura, y en armonía con las etapas de desarrollo del proyecto, se construye la propuesta metodológica ubicando las prácticas, estrategias, lecciones aprendidas e instrumentos en las etapas de un proyecto y en el momento del ciclo del mismo indicado para su aplicación, consolidando una hoja de ruta amplia y práctica para que, a juicio del gerente del proyecto, pueda armar su propia batería de herramientas en este importante aspecto de la gestión de

proyectos. En complemento, cabe destacar que, desde el análisis comparativo, pasando por la validación y priorización a juicio de expertos, así como la recopilación de lecciones aprendidas fue premisa la alineación de intereses comunes entre las PI, como soporte en la generación de valor de los proyectos de desarrollo socioeconómico.

### **Selección de las metodologías y herramientas a integrar en la propuesta a plantear**

Dado el ejercicio selectivo y progresivo que fue desarrollado en los capítulos 1 y 2, la propuesta metodológica recoge los siguientes resultados:

- Herramientas para la gestión de PI, aportadas desde cada una de las metodologías analizadas en el primer capítulo. Posteriormente valoradas en su efectividad por los expertos, para ser seleccionadas aquellas con calificación de 4 buena efectividad y 5 de excelente efectividad, consolidando una batería de 52 instrumentos de gran utilidad para la gestión de las PI en proyectos de desarrollo socioeconómico.
- Prácticas y/o estrategias para la gestión de PI, identificadas desde el análisis comparativo de las diferentes metodologías, para posteriormente validar su efectividad en la consulta a expertos, con un resultado final de 29 valoradas con buena o excelente efectividad, de las 30 evaluadas; siendo las primeras a considerar en la propuesta final resultado del presente proyecto investigativo.
- Lecciones aprendidas, recogidas en la consulta a expertos y como resultado libre de su aporte en experiencia y efectiva gestión alcanzada, que consolida un total de 14 aprendizajes exitosos como aporte a su efectiva gestión y aporte de valor.

Por último, igualmente estos elementos son agrupados en cada uno de los componentes de gestión propuestos, así:

### Caracterización estratégica de partes interesadas - # 1 Ranking

Reúne el conjunto de elementos a considerar para una identificación y/o diferenciación integral de las PI, a fin de construir un camino efectivo para su gestión.

**Tabla 13.** *Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para la caracterización estratégica de PI*

No	Componentes de Gestión	Prácticas y/o estrategias	Valoración Promedio de la Efectividad	PREPARACIÓN	GESTIÓN PROYECTOS			
					Planificación	Ejecución	Control	Cierre
1	Caracterización estratégica de Partes Interesadas	A. Revisión de insumos previos a la etapa de ejecución: antecedentes, entender roles y funciones de cada uno de los interesados.	4,62					
2		B. Tener un mapeo y analizar las partes interesadas, desde sus características, posiciones y/o intereses respecto al proyecto.	4,62					
3		D. Se debe determinar cómo, cuándo, con qué frecuencia y bajo qué circunstancias los interesados quieren y deberían estar involucrados.	4,58					
4		E. Las PI más vulnerables deben ser tenidas en cuenta y consultarlas desde etapas tempranas para su consideración en diseño, ejecución, operación, plan de compromiso social y ambiental.	4,54					
5		F. Los ejecutivos y la alta dirección, con el fin de lograr su compromiso, deben ser gestionados en sus intereses, ya que pueden ser embajadores del proyecto.	4					
6		Aplicar talleres DAFO, la matriz de MARCO LÓGICO y el modelo BOTTOM UP (de abajo hacia arriba)	LA					
7		Involucrar las PI desde el inicio, para darle legitimidad al proceso, estableciendo un sistema de monitoreo y seguimiento durante el horizonte del proyecto.	LA					

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del proceso de selección, se recogen 5 prácticas por alta valoración y 2 más como lecciones aprendidas. Se involucran desde la preparación del proyecto, pasando por la planeación, ejecución y control del mismo.

En estas se reúnen un conjunto diverso orientado a conocer estratégicamente posiciones y puntos de encuentro con los intereses del proyecto, dando diferentes alternativas para abordar su gestión, asegurando mejores resultados.

**Tabla 14. Instrumentos para la caracterización estratégica de PI**

Componentes de Gestión	Metodología de Gestión de Proyectos	Instrumentos (Modelos, métodos y artefactos)	Valoración Promedio de la Efectividad	Preparación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
1. Caracterización estratégica de PI	E ML - Insumos previos a ejecución del proyecto.	Incluir a representantes de todas las partes involucradas	5,00					
1. Caracterización estratégica de PI	E ML - Planificación PRIMER PASO	Análisis de la Participación de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas (nombre de todas las personas, grupos e instituciones afectadas por el entorno del problema)	5,00					
1. Caracterización estratégica de PI	E ML - El diseño del proyecto	3. Los grupos beneficiarios deben estar caracterizados por: Área geográfica, campo de actividad, situación económica, condiciones de vida, necesidades, acceso a servicios sociales, sexo y edad, clase, casta, etnia, status, etc.	5,00					
1. Caracterización estratégica de PI	E ML - Planificación PRIMER PASO	Realizar un análisis más detallado, en términos de: problemas, intereses, potencial, relaciones (Análisis de la Participación)	4,67					
1. Caracterización estratégica de PI	E ML - El diseño del proyecto	3. Los grupos pueden subdividirse, por ejemplo, en participantes/no participantes, defensores potenciales/opponentes potenciales, etc.	4,67					
1. Caracterización estratégica de PI	E ML - El diseño del proyecto	3. Se debe aclarar, quiénes se desea que sean los beneficiarios, (grupos beneficiarios) y cuáles son los otros grupos que serán afectados, positiva o negativamente.	4,67					
1. Caracterización estratégica de PI	P MBOK	Métodos [Análisis de Interesados]	4,40					
1. Caracterización estratégica de PI	E ML - Planificación PRIMER PASO	Seleccionar los grupos más importantes (Análisis de la Participación)	4,33					
1. Caracterización estratégica de PI	E ML - El diseño del proyecto	3. Todos los proyectos de desarrollo deben de ser diseñados para que satisfagan las necesidades de la gente, y no las necesidades internas de las instituciones	4,33					
1. Caracterización estratégica de PI	P MBOK	Artefactos de Estrategia [Matriz de priorización de los interesados]	4,20					
1. Caracterización estratégica de PI	P MBOK	Artefactos de Estrategia [Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.]	4,20					
1. Caracterización estratégica de PI	E ML - Ejecución del	4. Una vez definido el objetivo específico, hay que asegurarse que se definan explícitamente los grupos beneficiarios.	4,00					
1. Caracterización estratégica de PI	Banco Mundial	Examen de la suficiencia en la identificación de las PI a la luz de la ejecución del proyecto. (Consulta posterior a la aprobación de un proyecto)	4,00					
1. Caracterización estratégica de PI	P MBOK	Artefactos de Estrategia [Plan de involucramiento de los interesados]	4,00					
1. Caracterización estratégica de PI	P MBOK	Artefactos de Estrategia [Registro de interesados]	4,00					

Fuente: elaboración propia.

Aunque la investigación se dirige principalmente a la etapa de la gestión de proyectos, se debió incluir la fase de preparación, puesto que para los proyectos de desarrollo socioeconómico es fundamental considerar este momento; así lo indicaron los expertos consultados quienes, desde su trayectoria, advierten sobre la importancia de aplicar metodologías de Marco Lógico y Banco Mundial en la caracterización de PI.

No obstante, PMBOK proporciona cinco artefactos de gran utilidad para el componente de caracterización, a saber: registro de interesados, análisis de interesados, priorización de interesados, evaluación de involucramiento de los

interesados, plan de involucramiento de los interesados, los cuales fueron calificados entre 4,0 y 4,2, consolidando una batería de 15 instrumentos de diferentes metodologías que, acorde con las características de cada proyecto, pueden ser de utilidad para este importante componente inicial y estratégico.

### Comunicación con partes interesadas - # 3 Ranking

Conjunto de prácticas donde se desarrolla una serie de habilidades basadas en la aceptación, el respeto y la empatía, en la interacción con las partes interesadas, con el fin de lograr su involucramiento y compromiso efectivo en las diversas situaciones que se presentan a lo largo del proyecto.

**Tabla 15. Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para la comunicación con PI**

No	Componentes de Gestión	Prácticas y/o estrategias	Valoración Promedio de la Efectividad	PREPARACIÓN	GESTIÓN PROYECTOS			
					Planificación	Ejecución	Control	Cierre
8		A. Estrategia que busque su participación, la manera de mantenerlos informados, involucrados, comprometidos y agrupados por intereses y afinidades, a lo largo de todos los aspectos del proyecto.	4,62		■			
9		B. Plan de Comunicación el cual debe revisarse, actualizarse y ser detallado.	4,38		■			
10		C. Tener presente el cambio de opinión acerca de lo que quieren y necesitan las partes interesadas.	4,33					■
11		D. Práctica comunicacional con las partes interesadas: constante, asertiva, abierta, clara y directa.	4,69			■		
12		E. Gestión del conocimiento permanente: compendio de la interlocución en los diferentes momentos del proyecto, lecciones aprendidas y retroalimentación con las partes interesadas.	4,62			■		
13	Comunicación con Partes Interesadas	Tener claro los indicadores de medición del proyecto con respecto a Calidad de Vida de los beneficiarios y otros relacionados con la Innovación Social	Otra identificada en la consulta					■
14		Focus Group y Juicio de expertos	Otra identificada en la consulta	■				
15		Creación de canales de comunicación interactivos	Otra identificada en la consulta		■			
16		Conformar equipos promotores locales como enlaces con las PI, diseñar un plan de comunicaciones capacitando a los equipos de trabajo, basados en la estrategia definida con antelación y establecer la ruta crítica	LA		■			
17		Unificar el canal de comunicación para la divulgación de la información, el cual debe ser permanente y bien administrado, utilizar un lenguaje transparente, asertivo, de fácil entendimiento y acceso, con información actualizada, lo que permitirá monitorear el cumplimiento de sus expectativas y detectar las amenazas percibidos por las PI	LA		■			
18		El proyecto corre riesgo, si no se involucran a las PI que toman decisiones.	LA	■				

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del proceso de selección se recogen 5 prácticas por alta valoración, complementadas por otras 3 aportadas por los expertos y 3 más como lecciones aprendidas. Se involucran desde la preparación del proyecto, pasando por la planeación, ejecución y control del mismo.

Se reúne información clave, espacios, estrategias, canales, buenas prácticas e incluso alertas para que desde las características de cada proyecto sean aplicadas en atención a una comunicación efectiva, de doble vía y que reúna propósitos comunes.

**Tabla 16. Instrumentos para la comunicación con PI**

Componentes de Gestión	Metodología de Gestión de Proyectos	Instrumentos (Modelos, métodos y artefactos)	Valoración Promedio de la Efectividad	Preparación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
2. Comunicación con PI	Banco Mundial	Mecanismo de atención de quejas y reclamos para adoptar medidas oportunas, solucionar inquietudes y quejas (Consulta posterior a la aprobación de un proyecto)	5,00					
2. Comunicación con PI	Banco Mundial	Medidas periódicas para informar a las PI acerca de la ejecución del proyecto. (Consulta posterior a la aprobación de un proyecto)	5,00					
2. Comunicación con PI	PMBOK	Métodos [Lanzamiento]	4,50					
2. Comunicación con PI	E ML - Seguimiento del proyecto	5. Deberá haber un formulario para seguir e informar durante toda la vida del proyecto.	4,33					
2. Comunicación con PI	SCRUM	Métodos [Plan de Comunicaciones]	4,33					
2. Comunicación con PI	PMBOK	Artefactos de Estrategia [Plan de gestión de las comunicaciones]	4,20					
2. Comunicación con PI	Banco Mundial	Difusión del material pertinente del proyecto, incluidas explicaciones de los beneficios previstos del proyecto. (Consulta posterior a la aprobación de un proyecto)	4,00					
2. Comunicación con PI	Banco Mundial	Divulgación de la información acerca del modo en que los comentarios de las PI se incorporaron en el diseño del proyecto y en los instrumentos de gestión del riesgo. (Consulta posterior a la aprobación de un proyecto)	4,00					
2. Comunicación con PI	Banco Mundial	Consulta sobre el Plan de Participación de PI propuesto. (Consulta posterior a la aprobación de un proyecto)	4,00					
2. Comunicación con PI	Banco Mundial	Consultas a las PI sobre el diseño del proyecto propuesto. (Consulta posterior a la aprobación de un proyecto)	4,00					
2. Comunicación con PI	Banco Mundial	Consulta sobre cuestiones relativas a la ejecución y supervisión y sobre cualquier característica nueva del proyecto. (Consulta posterior a la aprobación de un proyecto)	4,00					
2. Comunicación con PI	PMBOK	Modelos [Modelo de comunicación]	4,00					

Fuente: elaboración propia.

Para el componente de comunicación, la recomendación de los expertos es que exista un modelo de comunicación y un plan de gestión para el mismo, recogiendo en ello un total de 12 instrumentos efectivos, que desde las diferentes metodologías se orientan a dicho propósito. En línea con lo anterior, el plan de comunicaciones sugerido por la banca multilateral con calificación 5, es que debe ofrecer la suficiente tranquilidad y seguridad a las PI, de que exista un mecanismo de quejas y reclamos, y que además se mantengan permanentemente informados e involucrados en todas las cuestiones relacionadas al proyecto, desde su formulación, ejecución y supervisión del mismo. Estas últimas recomendaciones,

se mantienen en un rango de calificación entre 4,0 y 4,33.

### Relación y negociación con partes interesadas - # 3 Ranking

Conjunto de competencias y prácticas, que buscan obtener información pertinente del proyecto por parte de las partes interesadas, de tal manera que se mitiguen de manera asertiva, a futuro, los conflictos que se presenten. Asimismo, debatir ciertos problemas, acordar acciones, ponerse de acuerdo y resolver cuestiones controvertidas de manera respetuosa.

**Tabla 17.** *Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para la relación y negociación con PI*

No	Componentes de Gestión	Prácticas y/o estrategias	Valoración Promedio de la Efectividad	PREPARACIÓN	GESTIÓN PROYECTOS			
					Planificación	Ejecución	Control	Cierre
19	Relación y negociación con Partes Interesadas	A. Reconocer y respetar la cultura y valores de las partes interesadas.	4,54					
20		B. Tener empatía para entender las expectativas y miedos de cada parte interesada.	4,69					
21		C. Desarrollar procesos de participación y co-creación con comunidades y otras partes interesadas.	4,58					
22		D. Concertar metas entre las diferentes partes interesadas.	4,46					
23		E. Realizar negociaciones previas a la ejecución del proyecto; lo anterior, fomentando el trabajo colaborativo para mantener alineación y equilibrar sus demandas.	4,46					
24		F. Utilizar mecanismos de gobernanza de largo plazo, con agentes que puedan mediar en los intereses encontrados.	4,46					
25		H. Relacionamiento con las partes interesadas considerando los siguientes factores claves: beneficio mutuo, trabajo eficaz, aprendizaje organizacional, entre otros.	4,46					
26		I. Seguimiento constante a las partes interesadas para la identificación de cambios en ellas o su entorno.	4,42					
27		Afianzar la confianza de las PI en el proyecto, mediante la practica de principios de transparencia y apertura, justicia con PI, operación ética y de beneficio mutuo, reconocimiento de derechos humanos, apertura y la honestidad respecto al proyecto.	LA					
28	Identificar y desarrollar habilidades blandas entre el equipo del proyecto, de tal manera que el relacionamiento con las PI, sea empático y creíble. Proponen aplicar el método DISC, para mejorar la productividad en el trabajo, la comunicación y el trabajo en equipo.	LA						
29	Definir mecanismos efectivos para la toma de decisiones, identificar las capacidades de los interesados, tener en cuenta sus opiniones, establecer consensos y concertaciones cuando no se cumplan sus expectativas	LA						

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del proceso de selección se recogen 8 prácticas por alta valoración y 3 más como lecciones aprendidas. Se involucran desde la preparación del proyecto, pasando por la planeación, ejecución y control del mismo.

Se recogen criterios, principios y estrategias en razón de consolidar un mejor relacionamiento con los interesados, alinear metas y decisiones, llegando incluso a instancias de negociación de intereses, todas bajo el enfoque de valor compartido para estas y el proyecto mismo.

**Tabla 18. Instrumentos para la relación y negociación con PI**

Componentes de Gestión	Metodología de Gestión de Proyectos	Instrumentos (Modelos, métodos y artefactos)	Valoración Promedio de la Efectividad	Preparación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
3. Relación y negociación con PI	EML - Insumos previos a ejecución del proyecto.	Realizar el taller área del proyecto	4,67					
3. Relación y negociación con PI	SCRUM	Métodos [Revisión y retrospectiva]	4,67					
3. Relación y negociación con PI	EML - Planificación SEGUNDO PASO	Análisis de los Problemas, establecer un panorama de la situación, definir la perspectiva, profundizar y preparar el diseño de un proyecto. Realizar las conclusiones y el análisis del problema "árbol de problema" (los participantes avalan la información)	4,33					
3. Relación y negociación con PI	EML - Planificación TERCER PASO	Análisis de la Participación, desarrollar una imagen global de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas (Categorizar en grupos de interés, individuos, organizaciones, autoridades, etc.)	4,33					
3. Relación y negociación con PI	BID	Modelos de instrumentos y formatos [Esquema de planificación para el proceso de consulta]	4,25					
3. Relación y negociación con PI	PMBOK	Modelos [Modelo de cambio]	4,25					
3. Relación y negociación con PI	BID	Consulta con las partes interesadas en diferentes circunstancias [Aspectos de género]	4,00					
3. Relación y negociación con PI	EML - Insumos previos a ejecución del proyecto.	Taller impartido por un moderador independiente	4,00					
3. Relación y negociación con PI	EML - Planificación. CUARTO PASO	Análisis de las Alternativas, identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto. (Los PI deben discutir las alternativas a la luz de los grupos de interés que serían afectados por éstas y de qué manera)	4,00					
3. Relación y negociación con PI	PMBOK	Modelos [Modelo de Conflicto y Negociación]	4,00					

Fuente: elaboración propia.

### Equipo del proyecto en su relación con las partes interesadas - # 2 Ranking

Conjunto de habilidades blandas y destrezas que tiene el equipo del proyecto para interactuar efectivamente, a nivel personal y profesional, con las partes interesadas.

**Tabla 19. Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para el equipo del proyecto en su relación con las PI**

No	Componentes de Gestión	Prácticas y/o estrategias	Valoración Promedio de la Efectividad	PREPARACIÓN	GESTIÓN PROYECTOS			
					Planificación	Ejecución	Control	Cierre
30	Equipo del proyecto en su relación con las Partes Interesadas	A. Equipo del proyecto con competencias blandas para la gestión de partes interesadas	4,38	[Bar chart showing scores for each phase: PREPARACIÓN (4.38), Planificación (4.77), Ejecución (4.46), Control (L.A.), Cierre (L.A.)]				
31		B. Equipo del proyecto con competencias técnicas para un diálogo constructivo con partes interesadas.	4,77					
32		C. Aplicación de principios por los integrantes del equipo del proyecto, para afianzar la confianza de las partes interesadas	4,46					
33		Reconocer y evaluar las diferencias entre los intereses y metas personales y organizacionales en cualquier momento de la capacidad de evaluar las ambiciones y los intereses personales de las partes interesadas y su potencial impacto en el proyecto	L.A					
34		Aplicar un enfoque de igualdad en los miembros del equipo, con ausencia de jerarquía, constante comunicación y retroalimentación por parte del cliente, la gestión de expectativas y los criterios que definen si un proyecto es exitoso o no	L.A					
35		Desarrollar power skills (habilidades de poder), las cuales deben ser tenidas en cuenta al momento de seleccionar el talento humano que participará en el proyecto	L.A					
36		Involucrar personal local que hable el lenguaje y conozca las costumbres del territorio donde se implementará, así como el equipo ejecutor en campo. Definir con anterioridad las responsabilidades y roles de cada uno de los miembros del equipo.	L.A					

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del proceso de selección se recogen 3 prácticas por alta valoración y 4 más como lecciones aprendidas. Se involucran desde la preparación del proyecto, pasando por la planeación, ejecución y control del mismo.

**Tabla 20. Instrumentos para el equipo del proyecto en su relación con las PI**

Componentes de Gestión	Metodología de Gestión de Proyectos	Instrumentos (Modelos, métodos y artefactos)	Valoración Promedio de la Efectividad	Preparación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
4. Equipo del proyecto en su relación con las PI	BID	Modelos de instrumentos y formatos [Modelos de términos de referencia]	4,75					
4. Equipo del proyecto en su relación con las PI	PMBOK	Métodos [Comité de dirección]	4,40					

Fuente: elaboración propia.

En el componente *equipo del proyecto*, los expertos sitúan en primer lugar los modelos de términos de referencia planteados por la metodología BID y PMBOK, por su parte, ocupa el segundo lugar con el Comité de Dirección,

recogiendo 2 instrumentos de apoyo en la gestión efectiva de partes interesadas.

### **Generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido - #4 Ranking**

El valor del proyecto es percibido de manera distinta desde la perspectiva de las PI, conforme a sus expectativas e intereses se constituye como la fuerza impulsora e indicador de éxito del proyecto. Este tiene una relación directa con el resultado de los entregables, los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos, se generan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, deben proporcionarse de manera continua y oportuna y deben ser priorizados según su valor. Por lo anterior, se debe lograr un enfoque de valor compartido con las partes interesadas, las cuales deben participar y relacionarse de forma interdependiente para la aportación continua de valor al mismo.

**Tabla 21. Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para la generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido**

No	Componentes de Gestión	Prácticas y/o estrategias	Valoración Promedio de la Efectividad	PREPARACIÓN	GESTIÓN PROYECTOS			
					Planificación	Ejecución	Control	Cierre
37	Generación de valor compartido	B. Reconocer y gestionar el valor percibido (expectativas e intereses) de cada parte interesada que permita consolidar un concepto de valor compartido, como indicador del éxito del proyecto.	4.67					
38		C. Promover la participación y relacionamiento interdependiente de las partes interesadas, de tal manera que se logre un enfoque de valor compartido consensuado.	4.33					
39		A. Reconocer y gestionar el resultado de los entregables del proyecto, en relación con el valor percibido por cada parte interesada.	4.33					
40		Formular proyectos desde lo colectivo, por cuanto, cada interesado genera un mayor valor al cumplir los objetivos y cada PI debe tener claro cómo participa en la generación de ese mayor valor.	L.A					
41		Generar capacidades en los interesados y las soluciones deben ser sostenibles en el tiempo con el apoyo de las PI, por lo que, debe existir una elaboración conjunta del plan de sostenibilidad.	L.A					
42		El proyecto siempre debe generar valor, medido en experiencia, aprendizaje, productos, procesos, etc para las PI y dicho valor debe ser documentado y transferido a otros como lecciones aprendidas	L.A					

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del proceso de selección se recogen 3 prácticas por alta valoración y 3 más como lecciones aprendidas. Se involucran desde la preparación del proyecto, pasando por la planeación, ejecución, control y cierre del mismo.

Este componente reúne estrategias, principios y criterios que se extienden en los diferentes momentos del proyecto y deberán ser permanentes a razón de lograr

alinear el propósito de valor del proyecto con cada uno de los involucrados, a fin de alcanzar un efecto de valor compartido. Este deberá ser un paradigma para la gerencia del proyecto y requiere de su atención desde este componente y los demás que, en complemento, lo sustentan.

**Tabla 22.** Instrumentos para la generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido

Componentes de Gestión	Metodología de Gestión de Proyectos	Instrumentos (Modelos, métodos y artefactos)	Valoración Promedio de la Efectividad	Preparación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
5. Generación de valor compartido	EML - Ejecución del	4. Todas las PI durante la ejecución del proyecto definen claramente el objetivo global y lo utilizan como uno de los principales puntos de referencia para evaluar los logros del proyecto.	4,33					
5. Generación de valor compartido	SCRUM	Métodos [Confirmar la realización de beneficios : verificar logro de beneficios y valor definido al inicio del proyecto.]	4,33					
5. Generación de valor compartido	SCRUM	Métodos [Planificar para el valor: mediante mapa de flujo de valor y priorización basada en valor para el cliente.]	4,33					
5. Generación de valor compartido	SCRUM	Métodos [Justificación continua del valor: evaluar del proyecto mediante Análisis de Valor Agregado y Diagrama de Flujo Acumulado.]	4,00					

Fuente: elaboración propia.

Para el componente de Generación de valor, el EML (Enfoque de Marco Lógico) ocupa los primeros lugares en calificación, manifestando la importancia de definir el objetivo global, el cual debe servir de referente para evaluar los logros del proyecto desde la perspectiva de las diferentes partes interesadas.

Por otra parte, SCRUM proporciona tres métodos calificados por encima de 4,0, dirigidos a definir el valor con las PI desde el inicio del proyecto, diseñar un mapa de flujo de valor y priorizar basado en el valor para el cliente y, por último, evaluar el proyecto mediante el análisis de valor agregado y diagrama de flujo acumulado. En las diferentes metodologías, se reúnen un conjunto de 4 instrumentos altamente efectivos como parte de la propuesta metodológica alternativa.

### **Gestión del riesgo involucrando las partes interesadas - # 5 Ranking**

Desde una mirada integral las PI se involucran para identificar y valorizar el riesgo desde su perspectiva, involucrando su actitud frente al riesgo y la información permanente de su gestión, a fin de involucrarlos de manera estratégica.

**Tabla 23. Prácticas, estrategias y/o aprendizajes para la gestión del riesgo involucrando las PI**

No	Componentes de Gestión	Prácticas y/o estrategias	Valoración Promedio de la Efectividad	PREPARACIÓN	GESTIÓN PROYECTOS			
					Planificación	Ejecución	Control	Cierre
43	Gestión del riesgo involucrando las Partes Interesadas	A. El nivel y frecuencia de participación de las partes interesadas se debe determinar, de manera proporcional a los riesgos e impactos del proyecto.	4	■	■	■	■	■
44		B. Reconocer y establecer acciones efectivas para gestionar el interesado, dependiendo de su actitud al riesgo (aversión, neutral, acepta el riesgo).	4					
45		C. Proporcionar información permanente a las partes interesadas relacionadas al riesgo, su potencial impacto, así como los planes para hacer frente a cada uno.	4,31	■	■	■	■	■
46		Tener en cuenta las PI para la identificación de los riesgos y sus estrategias de prevención y mitigación de los mismos, para obtener su compromiso en el monitoreo y control	LA					
47		Revisar constantemente la matriz de Marco lógico, definir técnicas de socialización, concertación y seguimiento con las PI, aún con quienes puedan verse afectados negativamente	LA					

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del proceso de selección se recogen 3 prácticas por alta valoración y 2 más como lecciones aprendidas. Se involucran desde la preparación del proyecto, pasando por la planeación, ejecución, control y cierre del mismo.

Desde una perspectiva de gestión del riesgo, se involucran, consideran y atienden las posiciones de los interesados en relación con el proyecto, es así que el conjunto de prácticas y estrategias seleccionadas se consolidan como herramientas de valor para su gestión efectiva.

**Tabla 24. Instrumentos para la gestión del riesgo involucrando las PI**

Componentes de Gestión	Metodología de Gestión de Proyectos	Instrumentos (Modelos, métodos y artefactos)	Valoración Promedio de la Efectividad	Preparación	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
6. Gestión del riesgo involucrando las PI	EML - Seguimiento del proyecto	5. Se deberá registrar en el informe de progreso los factores externos que son pertinentes para el desarrollo del proyecto	5,00					
6. Gestión del riesgo involucrando las PI	EML - Seguimiento del proyecto	5. No solo habrá que seguir el proceso físico del proyecto, sino también el impacto del proyecto y los desarrollos en su medio ambiente (factores externos).	5,00					
6. Gestión del riesgo involucrando las PI	Banco Mundial	Consulta sobre los riesgos e impactos ambientales, sociales y las medidas de mitigación. (Consulta previa a la aprobación de un proyecto)	5,00					
6. Gestión del riesgo involucrando las PI	SCRUM	Métodos [Comunicación de riesgos a las PI que describa impacto potencial y planes de gestión.]	4,67					
6. Gestión del riesgo involucrando las PI	SCRUM	Métodos [Identificación y evaluación: para la priorización de riesgos en su impacto sobre el cumplimiento de objetivos.]	4,33					
6. Gestión del riesgo involucrando las PI	Banco Mundial	Consulta sobre nuevos riesgos ambientales y sociales, y sobre los avances en la aplicación de las medidas de mitigación del riesgo. (Consulta posterior a la aprobación de un proyecto)	4,00					
6. Gestión del riesgo involucrando las PI	Banco Mundial	Consulta de la versión preliminar de los instrumentos de gestión del riesgo ambiental y social. (Consulta posterior a la aprobación de un proyecto)	4,00					
6. Gestión del riesgo involucrando las PI	SCRUM	Modelo [La función de utilidad, como modelo utilizado para medir la preferencia del stakeholder por el riesgo o su actitud hacia el riesgo]	4,00					
6. Gestión del riesgo involucrando las PI	SCRUM	Métodos [Entender la actitud de riesgo de las PI para considerarla en la toma de acciones de mitigación.]	4,00					

Fuente: elaboración propia.

Para el componente *gestión del riesgo*, los aportes de Banco Mundial y EML están calificados de 5, al darle una especial importancia a los impactos ambientales, sociales y medidas de mitigación, y lo que de manera externa pueda afectar el proyecto y sus PI, para lo cual se deberá llevar un registro. También se tienen dos puntajes de 4,0 que ratifican lo anteriormente expuesto.

SCRUM, por su parte, califica por encima de 4,3, dos instrumentos, uno dirigido a la comunicación de riesgos a las PI y el otro a la identificación y evaluación de riesgos para priorizarlos. Siguiendo en esta línea, con calificación 4,0, se tiene el modelo de utilidad para medir la preferencia y actitud del riesgo de la PI para que sean consideradas en la toma de acciones de mitigación.

En conjunto, desde el componente de *gestión del riesgo* involucrando las PI se contemplan 9 instrumentos altamente efectivos como parte de la propuesta metodológica desarrollada.

En conclusión, como resultado de este ejercicio investigativo, se han podido identificar aspectos clave a tener en cuenta para la gestión efectiva de partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico, en los seis (6) componentes propuestos. Esto, en atención a las particularidades de este tipo de proyectos, donde deben mirarse desde una óptica muy distinta a la que se tiene, con los de otro tipo. Además, cada uno de los componentes estratégicos, sus herramientas, estrategias y aprendizajes se ubican en la temporalidad de las etapas del proyecto (preparación y gestión) y a su vez del ciclo de vida del mismo (planeación, ejecución, control y cierre).

### Componentes Estratégicos

**Tabla 25.** *Propuesta metodológica para la gestión de partes interesadas con un enfoque de valor compartido*

1. Caracterización estratégica de PI	3. Relación y negociación con PI	5. Generación de valor compartido
2. Comunicación con PI	4. Equipo del Proyecto en su relación con la PI	6. Gestión del riesgo involucrando la PI

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 26.** *Etapas del proyecto y ciclo de vida*

<b>PREPARACIÓN</b>	<b>GESTIÓN DE PROYECTO</b>			
	Planeación	Ejecución	Control	Cierre

Fuente: elaboración propia.

Al final, se entrega una propuesta metodológica que contiene 52 instrumentos, 14 lecciones aprendidas y 29 prácticas y estrategias, como un aporte de gran contribución para la gestión de PI en proyectos de desarrollo socioeconómico.

**Figura 29.** *Propuesta metodológica para la gestión de partes interesadas con un enfoque de valor compartido*



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

El análisis comparativo logra recopilar, desde las actuales metodologías en gestión de proyectos, las prácticas, modelos, métodos, artefactos, entre otras herramientas técnicas que facilitan la gestión de las partes interesadas y se consolidan en un insumo para abordar el desarrollo del capítulo dos “Consulta a Expertos”; así como para el diseño de la propuesta alternativa a abordar en el capítulo tres.

Como especial aporte de este ejercicio investigativo, las autoras proponen el agrupamiento de estas herramientas en seis **componentes principales** que recogen la gestión de partes interesadas, frente a lo cual es de resaltar la alta valoración de efectividad que tuvieron en un 96,66 %, lo cual ratifica la pertinencia de su ejercicio en la cotidianidad de los proyectos socioeconómicos.

Desde la propuesta de los **componentes principales** y su priorización, se recogen los insumos para el desarrollo de la propuesta metodología a abordar en el capítulo 3, bajo el precepto de su validación a juicio de los expertos consultados.

La categorización en los seis componentes y la agrupación que se realiza, se convierten en una ruta a seguir por parte del director del proyecto y su equipo, quienes podrán utilizar las herramientas, prácticas y aprendizajes (lecciones aprendidas) que se ajusten a las particularidades de cada proyecto socioeconómico a implementar. Es así que, cada infograma, mapa mental, gráfica, tabla y análisis respectivo, se vuelven insumos de gran valor, los mismos que de consultar concienzudamente, podrán allanar camino para facilitar la ejecución de este tipo de proyectos.

En definitiva, los proyectos objeto de estudio en este trabajo exploratorio pueden ser abordados con instrumentos, prácticas y/o estrategias muy valiosas aportadas principalmente por PMBOK y SCRUM en atención a la efectiva gestión de partes interesadas. Ahora bien, tales proyectos deben ser complementados con las

contribuciones hechas por los expertos a través de las metodologías de EML, BID y BM, si quiere fortalecerse el enfoque de valor compartido.

En conjunto, la propuesta metodológica se perfecciona al reunir una caja de herramientas, estrategias y las lecciones aprendidas fruto de la consulta realizada, todo ello como bitácora de gestión estratégica para la alineación de intereses comunes.

## RECOMENDACIONES

Para proyectos de desarrollo socioeconómico es importante, en la etapa de preparación, considerar la aplicación de la metodología de Enfoque de Marco Lógico, puesto que es considerada como una herramienta de planificación por objetivos en cooperación internacional al desarrollo. Dicho de otro modo, la metodología es implementada por muchas agencias de cooperación internacional, dado que es un instrumento útil para que el equipo involucrado en el proyecto llegue a un consenso, pueda interpretar las necesidades, intereses y expectativas de las PI y pueda tener una visión clara del proyecto.

Se reitera la importancia de considerar todo lo que se llevó a cabo en la etapa de preparación del proyecto, puesto que, de realizarse eficazmente esta fase, se convierte en el punto de partida para una efectiva planificación, ejecución, control y cierre del proyecto. No obstante, los expertos en EML y banca multilateral recalcan lo benéfico de hacer partícipes, o por lo menos hacer seguimiento, al proceso con las PI desde el momento de su formulación.

Realizar una caracterización estratégica de las PI como pilar para trazar una gestión efectiva de las mismas, partiendo de los antecedentes del proyecto y un ejercicio de reconocimiento abierto y transparente.

El reconocimiento y respeto cultural, de género y demás aspectos garantes de inclusión con las PI del proyecto debe ser compromiso y acción, durante todo el ciclo de vida del mismo.

Generalmente en proyectos de desarrollo económico y social, se cuenta con una importante participación de los entes territoriales. En estos casos, debe realizarse un análisis muy meticuloso y exhaustivo de todos los interesados, sin desestimar los dolores de las comunidades que participarán, ya que estas, deben sentirse partícipes y representados en sus intereses desde la formulación. No obstante, esto implica identificar los riesgos y posibles impactos de su intervención a lo largo del proyecto, de tal manera que no obstaculicen el cumplimiento de los alcances.

Un aspecto fundamental que debe tenerse en cuenta para una apropiada gestión de PI tiene que ver con las competencias blandas o “*soft skills*” y las habilidades de poder “*power skills*”, en todo el equipo del proyecto. Si bien son importantes los conocimientos técnicos, este conjunto de habilidades, tales como: comunicación asertiva, inteligencia emocional, resolución de conflictos, adaptabilidad, capacidad para cooperar, gestión efectiva del tiempo, manejo del estrés, resiliencia, entre otras; deben ser consideradas por el gerente del proyecto al momento de seleccionar los participantes, de tal manera que sea efectiva la comunicación, la relación y la negociación con los interesados.

La información y comunicación clara y efectiva, debe ser prioridad para la alineación de los intereses del proyecto y las PI, así como salvaguarda en el cumplimiento de compromisos.

Reconocer las PI y su visión de valor percibido por el desarrollo del proyecto, debe traducirse en las diferentes etapas de ejecución del mismo, manteniendo la coherencia en los acuerdos realizados, a fin de lograr consolidar al cierre del proyecto con un balance de valor compartido para el mismo y cada una de las partes interesadas.

Teniendo en cuenta que un factor de éxito para los proyectos de desarrollo socioeconómico es la adecuada gestión de PI, es fundamental considerar los 52 instrumentos, las 14 lecciones aprendidas y las 29 prácticas y estrategias que presenta este ejercicio aplicado, seleccionando las que se ajusten a las particularidades de cada proyecto, de tal manera que se cumplan los resultados de este tipo de proyectos, con un enfoque de valor compartido.

## REFERENCIAS

- Asociación Española en Dirección e Ingeniería de Proyectos. (2017). *Base para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos*. <https://ipmamexico.com/wp-content/uploads/2019/12/ICB4.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID. (2017). *Manual Consulta significativa con las partes interesadas (serie sobre riesgo y oportunidad ambiental y social)*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Consulta-significativa-con-las-partes-interesadas.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo – BID. (2018). *Evaluación del impacto social. Integrar las cuestiones sociales en los proyectos de desarrollo*. <https://webimages.iadb.org/publications/2019-01/Evaluaci%C3%B3n-del-impacto-social-Integrando-los-aspectos-sociales-en-los-proyectos-de-desarrollo.pdf>
- Banco Mundial – BM. (2018). *Nota de Orientación para los Prestatarios: Participación de las Partes Interesadas y Divulgación de Información* (primera edición). <https://documents1.worldbank.org/curated/en/213761548346035638/ESF-Guidance-Note-10-Stakeholder-Engagement-and-Information-Disclosure-Spanish.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Editorial Pearson Educación.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2005). *Manual Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública (serie 39)*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/S056394\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5608/S056394_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. (2019). *Agenda Regional de Desarrollo Social Inclusivo (tercera reunión)*.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45324/1/S2000095\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45324/1/S2000095_es.pdf)

Midgley, J. (1.995). *Desarrollo Social: Teoría y Práctica*. Editorial Universitaria Abya Yale-UPS.

NORAD. (1990). *Manual Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos*. Stokkeland Consulting AS.

Project Management Institute. (2020). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. (7a ed.). Página web oficial Project Management Institute.  
[https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc\\_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D](https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D)

Sanín, H. (1993). *Guía metodológica general para la preparación y evaluación de proyectos de inversión social*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES-. United Nations Development Programme. Handbook on monitoring and evaluating for results. Evaluation Office.

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. (1990). *Cartilla Capacitación para la organización y participación comunitaria: trabajemos por proyectos (número 7)*.  
[https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/1318/trabajemos\\_por\\_proyectos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/1318/trabajemos_por_proyectos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### Anexo 1. Audio explicativo



PRIMER MOMENTO Los proyectos y las partes interesadas.mp3

### Anexo 2. Cuestionario de consulta a expertos

PARTE I						
Respecto a las diferentes metodologías de gestión de proyectos actualmente utilizadas, y con relación a aquella o aquellas que principalmente usted aplique en su cotidianidad profesional, responda las siguientes preguntas de acuerdo a su experiencia:						
<b>PMBOK</b> La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) es la publicación insignia de PMI y es un recurso fundamental para la dirección de proyectos efectiva en cualquier industria. A lo largo de los años, los negocios han cambiado considerablemente, pero los proyectos se mantienen como críticos conductores del éxito en los negocios.						
<b>Modelos *</b> 1. Califique la efectividad que la han generado los siguientes modelos de la metodología <b>PMBOK</b> para la gestión de partes interesadas, con base en la experiencia que ha tenido, en su aplicación para proyectos de desarrollo socioeconómico.						
	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Modelo de prominencia donde se aborda el nivel de influencia, legitimidad y urgencia de las PI para su involucramiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo de cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo de Conflicto y Negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Métodos \*

2. Califique la efectividad que le han generado los siguientes métodos de la metodología **PMBOK** para la gestión de partes interesadas, con base en la experiencia que ha tenido, en su aplicación para proyectos de desarrollo socioeconómico.

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Análisis de Interesados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanzamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comité de dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Artefactos de Estrategia \*

3. Califique la efectividad que le han generado los principales artefactos de estrategia en la metodología **PMBOK** para la gestión de partes interesadas, con base en la experiencia que ha tenido, en su aplicación para proyectos de desarrollo socioeconómico.

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Registro de Interesados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de gestión de las comunicaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de involucramiento de los interesados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriz de priorización de los interesados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### ¿Otro? ¿Cuál?

Qué otra herramienta de la metodología **PMBOK** ha utilizado para la gestión de partes interesadas y cuál ha sido su efectividad, en su aplicación para proyectos de desarrollo socioeconómico?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

### ENFOQUE DE MARCO LÓGICO (EML)

El EML es una herramienta que se basa en el método del "Marco Lógico", el cual es una manera de estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados. Incluso, provee aportes metodológicos.

Es políticamente neutra en cuanto a cuestiones de distribución del ingreso, oportunidades de empleo, acceso a recursos, participación local, costo y factibilidad de estrategias y tecnología, o los efectos sobre el medio ambiente. Por lo tanto, el EML se puede usar durante la preparación, la ejecución y la evaluación del proyecto y no sustituye el análisis del grupo beneficiario, el análisis costebeneficio, la planificación de tiempos, el análisis del impacto, etc.

*Tomado de: Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos (NORAD -Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo- sobre Metodología, basándose en materiales de Samset / Stokkeland Consulting AS, Oslo).*

### MOMENTOS E INSUMOS PREVIOS, A REVISAR ANTES DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

EML se enfoca especialmente en la formulación del proyecto, por lo cual entrega valiosos insumos para su ejecución y la adecuada gestión de partes interesadas, como actores estratégicos en su consolidación.

1. Teniendo en cuenta que el **taller EML** es un instrumento importante para la planificación del proyecto y su análisis, califique la efectividad que la han generado los siguientes aspectos para la gestión de partes interesadas:

	No lo realizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Realizar el taller área del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incluir a representantes de todas las partes involucradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taller impartido por un moderador independiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PLANIFICACIÓN CON EML

2. Con base en la experiencia que ha tenido en proyectos de desarrollo socioeconómico y la aplicación de EML, califique la efectividad que le han generado la aplicación de los siguientes pasos para la gestión de partes interesadas:

a. Como **primer paso Análisis de la Participación**, hay que desarrollar una imagen global de los grupos de interés, los individuos y las entidades involucradas, así:

	No la aplico	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana Efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Escribir el nombre de todas las personas, grupos e instituciones afectadas por el entorno del problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Categorizar – por ejemplo – en grupos de interés, individuos, organizaciones, autoridades, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discutir qué intereses y puntos de vista hay que priorizar cuando se analicen los problemas. Especifique el sexo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seleccionar los grupos más importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacer un análisis más detallado, en términos de: problemas, intereses, potencial, relaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer prioridades, en intereses y puntos de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

b. Como **segundo paso Análisis de los Problemas**, se busca establecer un panorama de la situación; posteriormente se estrechará la perspectiva y se profundizará a fin de preparar el diseño de un proyecto.

No la aplico      Nula efectividad      Poca efectividad      Mediana Efectividad      Buena efectividad      Excelente efectividad

Concluir el análisis del problema "árbol de problema" cuando los participantes estén convencidos de que toda la información esencial está incluido en la red, a fin de explicar las principales relaciones causadas por el efecto que caracterizan el problema.

c. Como **tercer paso Análisis de las Alternativas**, identificar posibles opciones, valorar sus posibilidades de ser llevados adecuadamente a la práctica y acordar una estrategia de proyecto.

No la aplico      Nula efectividad      Poca efectividad      Mediana Efectividad      Buena efectividad      Excelente efectividad

Los participantes deben discutir las opciones alternativas a la luz de los grupos de interés que serían afectados por éstas y de qué manera.

#### EL DISEÑO DEL PROYECTO

Tanto como si el diseño del proyecto es consecuencia de un taller sobre EML realizado paso a paso, o de un proceso menos sistemático, es útil realizar una comprobación final del resultado global.

3. Con base en la experiencia que ha tenido en proyectos de desarrollo socioeconómico, califique la efectividad que la han generado aplicar los siguientes aspectos claves, para la gestión de partes interesadas

	No la aplico	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana Efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Todos los proyectos de desarrollo deben de ser diseñados para que satisfagan las necesidades de la gente, y no las necesidades internas de las instituciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se debe aclarar, quiénes se desea que sean los beneficiarios, (grupos beneficiarios) y cuáles son los otros grupos que serán afectados, positiva o negativamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los grupos pueden subdividirse, por ejemplo, en participantes/no participantes, defensores potenciales/oponentes potenciales, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La identificación de los intereses conflictivos es una parte importante del diseño del proyecto y habría que indicarlos en "factores externos" cada vez que sea posible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una vez diseñado el proyecto, los grupos beneficiarios deben estar caracterizados por: Área geográfica, campo de actividad, situación económica, condiciones de vida, necesidades, acceso a servicios sociales, sexo y edad, clase, casta, etnia, status, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Considerando el **OBJETIVO GLOBAL**, como el principal objetivo general, al cual se quiere que contribuya el proyecto a largo plazo, las siguientes prácticas se orientan a su consecución.

4. Con base en la experiencia que ha tenido en proyectos de desarrollo socioeconómico, valore la efectividad que la han generado la aplicación en la etapa de ejecución, las siguientes estrategias para la gestión de partes interesadas:

	No la utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Todas las PI durante la ejecución del proyecto definen claramente el objetivo global y lo utilizan como uno de los principales puntos de referencia para evaluar los logros del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una vez formulado el objetivo de desarrollo global hay que asegurarse que se definan explícitamente los grupos beneficiarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una vez definido el objetivo específico, hay que asegurarse que se definan explícitamente los grupos beneficiarios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

Como supervisión continua o periódica de la ejecución de un proyecto, asegura la consolidación de su **OBJETIVO GLOBAL**, y con ello, el impacto en las partes interesadas involucradas.

5. Con base en la experiencia que ha tenido en proyectos de desarrollo socioeconómico, valore la efectividad que la han generado la aplicación en la etapa de seguimiento, las siguientes actividades para la gestión de partes interesadas:

	No la utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
No solo habrá que seguir el proceso físico del proyecto, sino también el impacto del proyecto y los desarrollos en su medio ambiente (factores externos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deberá haber un formulario para seguir e informar durante toda la vida del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se deberán registrar en el informe de progreso los factores externos que son pertinentes para el desarrollo del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## IPMA

Metodología que identifica las competencias que debe poseer el Gerente de Proyectos para alcanzar la élite de la profesión, las divide en competencias de personas, competencias de práctica y competencias de perspectiva.

### En caso de que usted utilice alguna de estas competencias

1. ¿Cómo valora su aplicación y aporte para la gestión de partes interesadas, en los proyectos de desarrollo socioeconómico?

#### a. Competencias de persona \*

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Autorreflexión y autogestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integridad personal y fiabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones y participación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conflictos y crisis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingenio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**b. Competencias de práctica \***

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Diseño del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Requisitos y objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alcance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización e información	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprovisionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planificación y control	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riesgo y oportunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partes interesadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambio y transformación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### c. Competencias de perspectiva \*

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Estrategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gobernanza, estructuras y procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento, estándares y regulaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poder e interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura y valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Cómo valora la aplicación de las siguientes actividades propias de la metodología IPMA y su aporte para la gestión de partes interesadas para proyectos de desarrollo socioeconómico?

**a. Actividades/Competencias del equipo ejecutor del proyecto \***

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Identifica PI y analiza su interés o influencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla y mantiene una estrategia para las PI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis activo del contexto del proyecto e identificación de nuevas PI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrolla y mantiene plan de comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se compromete con ejecutivos, promotores y alta dirección para lograr su compromiso y gestionar intereses y expectativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se compromete con usuarios, socios, proveedores y otras PI para lograr su cooperación y compromiso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza y mantiene redes y alianzas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### PRiSM

Es una metodología de gestión de proyectos basada en principios de sostenibilidad y se soporta en el estándar P5; en dicho contexto, es eficaz para reducir el riesgo a nivel de proyecto, desde una perspectiva ambiental, social y económica. Si bien es una metodología utilizada en la ideación y formulación del proyecto, es considerada para la presente investigación dada la pertinencia para el seguimiento durante la ejecución del proyecto.

1. Califique la efectividad que la han generado los siguientes impactos de la metodología PRiSM para la gestión de partes interesadas, con base en la experiencia que ha tenido en su aplicación para proyectos de desarrollo socioeconómico.

#### Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos) \*

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Asegurar transparencia y apertura durante la entrega del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser justos con los clientes, proveedores y otras partes interesadas en todo momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lealtad de los miembros del equipo, clientes, proveedores y otras partes interesadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Otro? ¿Cuál?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

### Impactos a las Personas (Sociales) \*

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Reconocer y apoyar los derechos legales y humanos para todos los involucrados en el proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Involucrarse con las PI durante el proyecto para promover el aprendizaje organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informar periódicamente a las PI relevantes sobre asuntos relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicitar el apoyo del proyecto a la sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evitar hacer afirmaciones no razonables, engañosas o ambiguas acerca de las actividades o los resultados del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Otro? ¿Cuál?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

### **BANCO MUNDIAL (Banca Multilateral)**

Desde 1944, el Banco Mundial ha financiado más de 12.000 proyectos de desarrollo mediante préstamos tradicionales, créditos sin interés y donaciones. Proporciona financiamiento para proyectos y políticas de desarrollo, entre otros servicios, frente a lo cual ha desarrollado su propio método para la gestión de estos proyectos, involucrando diversas herramientas metodológicas, artefactos e instrumentos que involucran la gestión de partes interesadas, para ser objeto de análisis seguidamente:

1. Según la metodología del BANCO MUNDIAL, ¿Cuáles de los siguientes aspectos deben considerarse a tener en cuenta en la gestión efectiva de las partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico?

**Consulta previa a la aprobación de un proyecto \***

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Consultas a las PI sobre el diseño del proyecto propuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta sobre los riesgos e impactos ambientales, sociales y las medidas de mitigación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta sobre el Plan de Participación de PI propuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta de la versión preliminar de los instrumentos de gestión del riesgo ambiental y social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difusión del material pertinente del proyecto, incluidas explicaciones de los beneficios previstos del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Otro? ¿Cuál?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

### Consulta posterior a la aprobación de un proyecto \*

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Divulgación de la información acerca del modo en que los comentarios de las PI se incorporaron en el diseño del proyecto y en los instrumentos de gestión del riesgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta sobre cuestiones relativas a la ejecución y supervisión y sobre cualquier característica nueva del proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta sobre nuevos riesgos ambientales y sociales, y sobre los avances en la aplicación de las medidas de mitigación del riesgo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medidas periódicas para informar a las PI acerca de la ejecución del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Examen de la suficiencia en la Identificación de las PI a la luz de la ejecución del proyecto

Mecanismo de atención de quejas y reclamos para adoptar medidas oportunas, solucionar inquietudes y quejas.

¿Otro? ¿Cuál?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (Banca Multilateral)**

El BID ofrece préstamos, donaciones y asistencia técnica; y realiza amplias investigaciones. Prioriza la inclusión social y la igualdad, la productividad y la innovación, y la integración económica regional en su trabajo de desarrollo a lo largo de América Latina y el Caribe. Como Banca Multilateral, en la aplicación de sus recursos y la gestión de los proyectos correspondientes, hace uso de diferentes herramientas metodológicas, instrumentos y artefactos a considerar en el siguiente análisis.

1. Según la metodología del BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, ¿Cuál es la efectividad de las siguientes herramientas para la gestión de las partes interesadas en proyectos de desarrollo socioeconómico?

### Consulta con las partes interesadas en diferentes circunstancias \*

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Aspectos de género	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reasentamiento involuntario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pueblos indígenas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mecanismos de quejas y reclamos a nivel de proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Otro? ¿Cuál?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

### Modelos de instrumentos y formatos \*

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Modelos de términos de referencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esquema de planificación para el proceso de consulta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriz de análisis de las PI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mecanismos de quejas y reclamos: herramientas de evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mecanismos de quejas y reclamos: indicadores

¿Otro? ¿Cuál?

Tu respuesta

---

### PRINCE

PRINCE, (Proyectos en Entornos Controlados) es un método de gestión de proyectos orientado a procesos ampliamente empleado a nivel internacional, aplicable a cualquier proyecto, independientemente de su ámbito, tamaño, organización, ubicación geográfica y cultura. Aborda la gestión de proyectos a partir de cuatro elementos integrados: 7 principios sobre los que se articulan 7 temáticas y 7 procesos, que necesariamente deben adaptarse al entorno del proyecto.

1. Según la metodología PRINCE, ¿Cómo valora la efectividad de los siguientes aspectos a tenerse en cuenta en la gestión de la comunicación con las partes interesadas para proyectos de desarrollo socioeconómico?.

### Gestión de la comunicación \*

	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	No lo utilizo	Excelente efectividad
Definir cómo y cuándo el proyecto será comunicado a los interesados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descripción de los medios y la frecuencia de comunicación, entre el proyecto y sus participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establecer roles y responsabilidades definidos y detallados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identificar y comunicarse con los diferentes interesados, atendiendo sus necesidades.

¿Otro? ¿Cuál?

Tu respuesta

### METODOLOGÍAS ÁGILES

Las metodologías ágiles están orientadas a proyectos que implican un alto grado de complejidad, alto riesgo y una enorme probabilidad de que los requisitos cambien. Existen diversas técnicas las cuales pueden ser utilizadas dependiendo del criterio del experto, para lo cual abordaremos las siguientes:

### SCRUM

1. Califique la efectividad que le han generado las siguientes herramientas y/o artefactos de la metodología SCRUM para la gestión de partes interesadas, con base en la experiencia que ha tenido en su aplicación para proyectos de desarrollo socioeconómico.

### Modelo \*

No lo utilizo    Nula efectividad    Poca efectividad    Mediana efectividad    Buena efectividad    Excelente efectividad

La función de utilidad, como modelo utilizado para medir la preferencia del stakeholder por el riesgo o su actitud hacia el riesgo

### Métodos \*

	No lo utilizo	Nula efectividad	Poca efectividad	Mediana efectividad	Buena efectividad	Excelente efectividad
Planificar para el valor: mediante mapa de flujo de valor y priorización basada en valor para el cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Justificación continua del valor: evaluar del proyecto mediante Análisis de Valor Agregado y Diagrama de Flujo Acumulado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confirmar la realización de beneficios: verificar logro de beneficios y valor definido al inicio del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entender la actitud de riesgo de las PI: para considerarla en la toma de acciones de mitigación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificación y evaluación: para la priorización de riesgos en su impacto sobre el cumplimiento de objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación de riesgos a las : que describa impacto potencial y planes de gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Refinar el Backlog Priorizado del Producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Revisión y retrospectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de Comunicaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Atrás](#) [Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

# Cuestionario

sebas7896h@utp.edu.co (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)

\*Obligatorio

## PARTE II

De acuerdo con la recopilación de buenas prácticas sugeridas por las diferentes metodologías en gestión de proyectos y los aportes de la lluvia de ideas en la primera consulta a expertos, se identifican los siguientes elementos principales, respecto a la gestión de partes interesadas en los proyectos de desarrollo socioeconómico.

1. Caracterización estratégica de PI
2. Comunicación con PI
3. Relacionamiento y negociación con PI
4. Equipo del proyecto en su relación con las PI
5. Generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido
6. Gestión del riesgo involucrando las PI

En este contexto, las siguientes preguntas acuden a su experiencia como Gerente de Proyectos para valorar la efectividad de las buenas prácticas y/o estrategias identificadas en cada uno de estos componentes.

A partir de lo anterior, hacemos énfasis en la importancia de basar sus respuestas únicamente con base en su experiencia; es decir, en el caso de no conocer o no haber aplicado alguna de las estrategias, herramientas o elementos consultados, señalar no la utilizo.

### 1. Componente Caracterización Estratégica de PI

Conjunto de elementos a considerar para una identificación y/o diferenciación integral de las partes interesadas a fin de construir un camino efectivo para su gestión.

En cada uno valore la efectividad de las siguientes prácticas y/o estrategias para una gestión efectiva en el Componente de Caracterización estratégica de Partes Interesadas.

A. Revisión de insumos previos a la etapa de ejecución, que permitan \* considerar antecedentes, entender roles y funciones de cada uno de los interesados, con el propósito de hacer una planeación efectiva para su gestión. Esto puede involucrar ejercicios como:

- Proceso de identificación según la metodología EML (Enfoque de Marco Lógico)
- Consulta transparente y significativa a las partes interesadas, involucradas desde la formulación del proyecto
- Co-creación de la matriz de involucrados con las partes interesadas, donde se definan problema, intereses y recursos a aportar.
- Otros.

- No la utilizo
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

B. Tener un mapeo y conocimiento de las partes interesadas, desde sus características, posiciones y/o intereses respecto al proyecto. \*

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Poco efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

C. Realizar análisis de interesados: Conocer sus puntos de vista, validar posiciones, intereses, posturas, etc. \*

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Poco efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

D. Se debe determinar cómo, cuándo, con qué frecuencia y bajo qué circunstancias los interesados quieren y deberían estar involucrados. \*

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Poco efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

E. Las partes interesadas más vulnerables deben ser tenidas en cuenta y consultarlas desde etapas tempranas para su consideración en diseño, ejecución, operación, plan de compromiso social y ambiental. \*

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Poco efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

F. Los ejecutivos y la alta dirección, con el fin de lograr su compromiso, deben ser gestionados en sus intereses, ya que pueden ser embajadores del proyecto. \*

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Poco efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

## 2. Componente de Comunicación con PI

Conjunto de prácticas, donde se desarrollan una serie de habilidades basadas en la aceptación, el respeto y la empatía, en la interacción con las partes interesadas, con el fin de lograr su involucramiento y compromiso efectivo en las diversas situaciones que se presentan a lo largo del proyecto.

En cada uno valore la efectividad de las siguientes prácticas y/o estrategias para una gestión efectiva en el Componente de Caracterización estratégica de Partes Interesadas.

A. Estrategia que busque su participación, la manera de mantenerlos informados, involucrados, comprometidos y agrupados por intereses y afinidades, a lo largo de todos los aspectos del proyecto. \*

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

B. Plan de Comunicación el cual debe revisarse, actualizarse y ser detallado. \*

- No la utilizo
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

C. Tener presente el cambio de opinión acerca de lo que quieren y necesitan las partes interesadas. \*

- No la utilizo
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

D. Práctica comunicacional con las partes interesadas: constante, asertiva, abierta, clara y directa. \*

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

E. Gestión del conocimiento permanente: compendio de la interlocución en los diferentes momentos del proyecto, lecciones aprendidas y retroalimentación con las partes interesadas. \*

- No la utilizo
- Nula efectividad
- Regular efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

F. ¿Otra? ¿Cuál?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

F. Respecto a la otra práctica y/o estrategia para la gestión efectiva de la comunicación con las PI, valore su efectividad

- No la utilizo
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad



### 3. Componente de Relacionamiento y Negociación con PI

Conjunto de competencias y prácticas, que buscan obtener información pertinente del proyecto por parte de las partes interesadas, de tal manera que se mitiguen de manera asertiva a futuro, los conflictos que se presenten. Asimismo, debatir ciertos problemas, acordar acciones, ponerse de acuerdo y resolver cuestiones controvertidas de manera respetuosa.

En cada uno valore la efectividad de las siguientes prácticas y/o estrategias para una gestión efectiva en el Componente de Caracterización estratégica de Partes Interesadas.

#### A. Reconocer y respetar la cultura y valores de las partes interesadas. \*

- No la utilizo
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

#### B. Tener empatía para entender las expectativas y miedos de cada parte interesada. \*

- No la aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

#### C. Desarrollar procesos de participación y co-creación con comunidades y otras partes interesadas. \*

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

D. Concertar metas entre las diferentes partes interesadas. \*

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

E. Realizar negociaciones previas a la ejecución del proyecto, lo anterior fomentando el trabajo colaborativo para mantener alineación y equilibrar sus demandas. \*

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

F. Utilizar mecanismos de gobernanza de largo plazo, con agentes que puedan mediar en los intereses encontrados. \*

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Baja efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad



G. Designar un responsable en la coordinación de PI desde el comienzo, el cual debe tener las competencias y recursos adecuados para una eficaz interacción con los interesados. \*

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Opción 6

H. Relacionamiento con las partes interesadas considerando los siguientes factores clave: beneficio mutuo, trabajo eficaz, aprendizaje organizacional, participación de los representantes de la comunidad, honestidad sobre los efectos del proyecto en la comunidad y cumplimiento de reglamentaciones pertinentes. \*

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

I. Seguimiento constante a las partes interesadas para la identificación de cambios en ellas o su entorno. \*

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

#### 4. Componente de Equipo del Proyecto en su Relación con las PI

Conjunto

de habilidades blandas y destrezas que tiene el equipo del proyecto para interactuar efectivamente a nivel personal y profesional, con las partes interesadas.

En cada uno valore la efectividad de las siguientes prácticas y/o estrategias para una gestión efectiva en el Componente de Caracterización estratégica de Partes Interesadas.

A. Equipo del proyecto con competencias blandas para la gestión de partes interesadas (evaluar las ambiciones y los intereses personales de las partes interesadas y su potencial impacto en el proyecto, reconocer y evaluar las diferencias entre los intereses y metas personales y organizacionales en cualquier momento del proyecto, no perder de vista la satisfacción de los interesados y la entrega de los resultados acordados dentro de las limitaciones de tiempo y presupuesto).

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

B. Equipo del proyecto con competencias técnicas para un diálogo constructivo con partes interesadas.

- No lo utilizo
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

C. Aplicación de principios por los integrantes del equipo del proyecto, para afianzar la confianza de las partes interesadas: transparencia y apertura, justicia, operación ética y de beneficio mutuo, reconocer derechos humanos y mantener la apertura y la honestidad respecto al proyecto. \*

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Median efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

### 5. Componente de Generación de Valor para el Proyecto con un Enfoque de Valor Compartido

El valor del proyecto, es percibido de manera distinta desde la perspectiva de las PI, conforme a sus expectativas e intereses y se constituye como la fuerza impulsora e indicador de éxito del proyecto. Este, tiene una relación directa con el resultado de los entregables, los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos, se generan a lo largo del ciclo de vida del proyecto, deben proporcionarse de manera continua y oportuna y deben ser priorizados según su valor. Por lo anterior, se debe lograr un enfoque de valor compartido con las partes interesadas, las cuales deben participar y relacionarse de forma interdependiente para la aportación continua de valor al mismo.

En cada uno valore la efectividad de las siguientes prácticas y/o estrategias para una gestión efectiva en el Componente de Caracterización estratégica de Partes Interesadas.

A. Reconocer y gestionar el resultado de los entregables del proyecto, \* en relación con el valor percibido por cada parte interesada.

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

B. Reconocer y gestionar el valor percibido (expectativas e intereses) \*  
de cada parte interesada que permita consolidar un concepto de  
valor compartido, como indicador del éxito del proyecto.

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

C. Promover la participación y relacionamiento interdependiente de  
las partes interesadas, de tal manera que se logre un enfoque de  
valor compartido consensuado. \*

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

## **6. Componente de Gestión del Riesgo Involucrando las PI**

Desde una mirada integral las PI se involucran para identificar y valorizar el riesgo desde su perspectiva, involucrando su actitud frente al riesgo y la información permanente de su gestión a fin de involucrarlos de manera estratégica.

En cada uno valore la efectividad de las siguientes prácticas y/o estrategias para una gestión efectiva en el Componente de Caracterización estratégica de Partes Interesadas.

A. El nivel y frecuencia de participación de las partes interesadas se debe determinar de manera proporcional a los riesgos e impactos del proyecto. \*

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

B. Reconocer y establecer acciones efectivas para gestionar el interesado, dependiendo de su actitud al riesgo de su parte (aversión, neutral, acepta el riesgo). \*

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

C. Proporcionar información permanente a las partes interesadas relacionadas al riesgo, su potencial impacto, así como los planes para hacer frente a cada uno. \*

- No lo aplico
- Nula efectividad
- Poca efectividad
- Mediana efectividad
- Buena efectividad
- Excelente efectividad

[Atrás](#)

[Siguinte](#)

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó fuera de tu dominio. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

## PARTE III

Con el propósito de recopilar el conocimiento adquirido a través de experiencias exitosas o no, en la gestión de partes interesadas y proponer acciones efectivas para proyectos de desarrollo socioeconómico; con base en su trayectoria, mencione por lo menos una lección aprendida para cada uno de los componentes propuestos para la gestión de interesados.

**Lección aprendida:** conocimiento adquirido durante un proyecto que muestra cómo se abordaron o deberían abordarse en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro (Guía del PMBOK, p. 246)

### Caracterización estratégica de PI \*

Tu respuesta

---

### Comunicación con PI \*

Tu respuesta

---

### Relacionamiento y negociación con PI \*

Tu respuesta

---

### Equipo del proyecto \*

Tu respuesta

---

Generación de valor para el proyecto \*

Tu respuesta

Gestión del riesgo \*

Tu respuesta

Por último, queremos agradecer su aporte para con este ejercicio, resaltando que valoramos su tiempo, reconocemos su experiencia y apertura para construir conocimiento alrededor no sólo de la práctica de nuestro diario quehacer como Gerentes de Proyectos, sino también desde el propósito de los proyectos de desarrollo socioeconómico, por generar valor compartido para las sociedad y sus interesados.

**Atentamente,**

Adriana Rivera Arboleda

Vanessa Castaño Bañol

[Atrás](#)

[Enviar](#)

[Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó fuera de tu dominio. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)