



UNPHU
Universidad Nacional
Pedro Henríquez Ureña

VICERRECTORÍA DE POSTGRADO,
INVESTIGACION Y ASUNTOS INTERNACIONALES
Escuela de Graduados

***“Planificación del manejo de interesados del
Proyecto Dos Ríos”***

Trabajo de grado presentado por:

ENRIQUE VELOZ 13-2215

HEIDI DE MOYA 13-2300

Para obtener el grado de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Santo Domingo, D.N. República Dominicana

Mayo 2016.

Contenido

Contenido de tablas, gráficos e imágenes	3
Dedicatoria y Agradecimientos	5
Heidi De Moya	5
Enrique Veloz	6
Introducción	7
i) Problemática	16
ii) Objetivos	16
iii) Importancia del proyecto	16
iv) Metodología de trabajo	17
1 Marco Conceptual	21
1.1 Introducción	21
1.2 Guía del PMBOK	22
1.3 Método según EuropeAid ⁵	26
1.4 Método según PNUD	27
2 Marco Referencial	33
2.1 Introducción	33
2.2 Caso 1 - El caso de Soná, Panamá	33
2.3 Caso 2 - Reconstrucción y mejoramiento de carreteras II-Honduras.	36
2.4 Caso 3- Estudio de las prioridades en la satisfacción de los stakeholders en proyectos de colaboración público privada de agua y saneamiento, Perú....	37
3 Aplicación de la metodología	39
3.1 Identificación de los interesados	39
3.2 Descripción de los interesados	40
3.3 Aplicación de herramientas según relación Poder – Interés – Influencia .	41
3.3.1 Matriz poder- interés.	41
3.3.2 Matriz poder- influencia	42
3.3.3 Matriz interés – influencia	43
3.3.4 Propuesta matriz poder – interés – influencia	44
3.3.5 Identificación de los riesgos (desde el punto de vista de los interesados) 50	
3.3.6 Análisis de riesgos (desde el punto de vista de los interesados)	52
4 Conclusiones	57
5 Recomendaciones	58

Bibliografía	59
6 Anexos.....	61
6.1 Glosario.....	61
6.2 Apéndice	62

Contenido de tablas, gráficos e imágenes

Tabla 1. Cantidades de viviendas afectadas durante la Tormenta Sandy en Octubre 2012, Realizada por Arquitectura y Planificación	12
Tabla 2. Áreas de conocimiento (PMBOK 2013).....	23
Tabla 3. Matriz de evaluación de participación de los interesados.....	25
Tabla 4. Análisis de las partes interesadas. (Europe Aid, 2001)	27
<i>Tabla 5. Identificación interesados y su interés. (PNUD, 2009)</i>	<i>30</i>
Tabla 6. Importancia e influencia (PNUD, 2009)	31
Tabla 7. Análisis de los stakeholders (interesados) como instrumento potencial en los procesos de participación de las agendas 21 local. El caso de Soná (Panamá, 2008).....	34
Tabla 8. Muestra de cuestionario, Caso de Soná (Panamá, 2008)	35
Tabla 9. Base para la relación poder – interés – influencia, Elaboración propia ...	44
Tabla 10. Aplicación tabla poder - interés - influencia al proyecto Dos Ríos, elaboración propia	47
Tabla 11. Listado de riesgos con la relación probabilidad – impacto	53
Tabla 12 Plan de riesgo de los interesados de Dos Ríos	55
Gráfico 1 Google/imágenes con edición propia.....	13
Gráfico 2 Proyecto conceptual, propuesto por Arquitectura y Planificación	15
Gráfico 3. Metodología a aplicar por los autores	19
Gráfico 4. Matriz poder-interés	25
Gráfico 5 Manual de Gestión Unión Europea (2001).....	26
Gráfico 6. Procedimiento para la gestión de Interesados, según PNUD	28
Gráfico 7. Matriz importancia e influencia (PNUD, 2009)	29

Gráfico 8. Matriz tomada de la base del PMBOK 2013	41
Gráfico 9. Matriz tomada de la base del PMBOK 2013	42
Gráfico 10. Matriz tomada de la base del PMBOK, 2013	43
Gráfico 11. RBS del proyecto Dos Ríos	51
Imagen 1. Fuente: Arquitectura y Planificación	11
Imagen 2. Fuente: Arquitectura y Planificación 2012	12

Dedicatoria y Agradecimientos

Heidi De Moya

Dedico esta tesis a mi esposo, Cucho, por su apoyo incondicional. Eres importante en cada uno de mis logros

A mi hijo precioso Rodrigo, eres inspiración para ser mejor cada día, espero que cada paso que dé en mi vida pueda ser de ejemplo para ti, te amo.

A mis padres Isabel y Raúl, por ser, no solo en este proceso sino en todos los de mi vida tanto personal como profesional mi apoyo, mi mano derecha y mis modelos a seguir.

A mi familia: Ronnie, Raúl, Karem, Paola, María, Ronnie Eduardo, Raúl Manuel, Ricardo, Valeria y Ana Linda por su apoyo, cariño y por ser la mejor familia del universo.

A mis maestros, quienes me ayudaron a formar el conocimiento necesario para cursar este postgrado.

A mis Asesores, Leyda Brea y Ángel Puentes, por dedicarnos el tiempo que fuera necesario para lograr desarrollar exitosamente este reto.

A la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña y en especial a su rector Arq. Miguel Fiallo Calderón, por ser el ente educativo de calidad que es y por todo su apoyo.

A mi amiga de siempre Jorgelina, por la ayuda y el apoyo.

A Alejandro Ascuasiati por su cooperación en la parte creativa.

A todo el que me apoyó durante este proceso... Gracias...

Enrique Veloz

Un escalón nuevo en el peldaño del conocimiento, me siento muy orgulloso de este logro ya que la maestría fue por primera vez una decisión propia de estudio para aumentar mis conocimientos y aplicarlos de manera integral a la sociedad y porque no, también a mi jornada laboral y a la vida en general.

Realizo los siguientes agradecimientos de manera aleatoria ya que todos son parte de mí, Dios me ha bendecido con salud y fuerza para culminar este proceso que forma parte de mi proyecto de vida.

A mis padres por ser mi ejemplo de superación y perseverancia, son mis pilares en el desarrollo.

A quienes forman parte de mi vida adulta, que han cambiado mi vida y le han dado otro sentido a la misma: mi esposa Hayleen y mis hijos Adriana y José Enrique, mi familia.

Agradezco a mis hermanos que de una forma u otra siempre me han apoyado.

Introducción

El gobierno de la República Dominicana, consiente de la situación que enfrenta la convergencia del río Ozama y del río Isabela, busca desarrollar y potencializar una zona hermosa de la ciudad Santo Domingo; la cual debido a su marginalidad se encuentra en proceso de deterioro

Es por esto que los objetivos generales de la concepción de la intervención urbana medioambiental son:

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes en riesgo en estas zonas inundables y a la vez marginadas del país.
- Sanear y rescatar los ríos para mejorar el medio ambiente del entorno y del país.
- Río de carácter navegable, dentro de la ciudad capital.
- Relanzamiento de la ciudad y poner en valor de un recurso de la ciudad que lo constituye estos ríos que nunca fueron bien utilizado, solamente en su en la zona colonial.

Por lo antes explicado la empresa Arquitectura y Planificación le presentó al Estado Dominicano el diseño una intervención urbana y medioambiental para el rescate de la convergencia de los ríos Ozama e Isabela, como un proyecto de desarrollo turístico e inmobiliario. El proyecto fue llamado "Dos Ríos". El Estado solicita a los Gerentes de proyecto, Ing. Enrique Veloz y Arq. Heidi De Moya, el desarrollo de un plan donde se analice todos los interesados del proyecto y la identificación de las diferentes variables del mismo para vislumbrar el impacto social, económico y político y sus planes de mitigación.

El Ing. Enrique Veloz y la Arq. Heidi De Moya tienen puntos de vista muy definidos de acuerdo con las distintas disciplinas que manejan. En el caso del Ing. Veloz, tiene experiencia en el tema de proyectos de carácter constructivo con énfasis en tecnología y maneja el ámbito financiero muy bien, lo que le habilita para manejar los interesados que tengan relación con estos temas, como los promotores, inversionistas, ministerios, etc. La Arq. De Moya tiene una sensibilidad social bien definida por su experiencia en trabajos con fundaciones como Un Techo Para mi País, Fundación Vida y Esperanza, entre otras; Asimismo, por su formación en arquitectura conoce los aspectos relevantes a tomar en cuenta en barrios marginados desde el punto de vista de la movilidad social.

En la mayoría de las ciudades del mundo, los ríos, cauces y litorales marinos son zonas muy valoradas. Por ejemplo, en Estados Unidos, vivir en Chicago, Illinois, en una torre frente al río es vivir en una de las zonas más exclusivas de la ciudad; del mismo modo, vivir en San Antonio, Texas, frente al río, o simplemente visitar la zona, es una hermosa experiencia.

La intervención gubernamental “Dos Ríos” es compleja, ya que su fin es convertir los frentes de los ríos Ozama e Isabella en zonas inmobiliarias y turísticas importantes de la ciudad y contempla la reorganización o reordenamiento de lo que actualmente existe en este lugar, analiza y mejora la condición de vida de sus habitantes. Cabe mencionar que tanto en Europa como en Estados Unidos, los cauces de ríos urbanos también fueron marginales hasta el siglo pasado.

El proyecto que nos concierne para el desarrollo de esta tesis de gerencia de proyectos, consiste en la planificación de la gestión de los interesados del proyecto Dos Ríos.

Para que todo esto sea posible es necesario una gestión de los interesados que contemple todos y cada uno de los actores y que incluya los planes pertinentes para lograr,

“Una participación inadecuada de las partes interesadas es una de las razones más comunes del fracaso de programas y proyectos”. Según dice el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009)

Se aborda el aspecto de la gestión de interesados, por ser uno de los temas menos atendidos en la gestión de proyectos, incluso el Instituto de manejo de proyectos (PMI) lo incluye solo hace 3 años en su metodología. A través de los interesados se pueden encontrar la mayor cantidad de riesgos por el tipo de intervención (urbana-medioambiental), la concentración del proyecto será estos factores de riesgos y la forma en que ellos pudieran impactar y las estrategias dependiendo del grupo de interesados.

i) Contexto, intervención urbana – medioambiental.

La ciudad tiene núcleos marginales en varios puntos de su geografía que dificultan la movilidad urbana, así como la lógica y ordenada ocupación del suelo; generando además contaminación y hacinamiento. A esto se añade también el estado de deterioro de sus unidades habitacionales y la falta de equipamiento urbano.

La visión del proyecto está basada en la preservación del entorno para sus habitantes, el cual fue originalmente un área semi rural, ocupadas por la expansión anárquica de la ciudad. Por ello, no se le considera invasiones, sino que se les concede un derecho adquirido por el tiempo de permanencia en este entorno, en el cual viven y desarrollan. Estos espacios, que por su situación geográfica han tenido una valoración inmobiliaria importante se pueden manejar con una planificación pertinente, a fin de que ganen los habitantes actuales, los inversionistas y sobre todos, la ciudad como un ente integrador.

Las nuevas viviendas serían financiadas a los actuales habitantes con el sistema de préstamos convencionales, y/ o mediante un fideicomiso. No se creará un sistema paternalista, sino que se analizará a cada familia y su capacidad de pago

y se gestionará con las instituciones de financiamiento, los plazos que puedan acomodarse a los ingresos de las familias. Además apoyándose en la capacidad para administrar pequeños negocios, se acompañará a los adquirientes con diferentes formas de incorporación a un sistema de pymes y capacitación, de forma tal que el cumplimiento de sus cuotas sea garantizado. Por otra parte los ayuntamientos crearán un fondo permanente para el mejoramiento, mantenimiento y rescate de zonas marginales urbanas del distrito.

Explica el Arq. De Moya (2012):

El abordaje de este proyecto se hace desde el ángulo de participación Estado- Sector Privado; el Estado formula el proyecto, establece las normas y los conceptos básicos, apoya con legislaciones, expropiaciones y el sector privado adquiere terrenos de frentes fluvial a cambio de la construcción de las viviendas desplazadas en entornos predeterminados por el estado, donde se harán reestructuraciones urbanas, mejorando lo existente y dando cabida a los nuevos ciudadanos.

Situación Actual. Antecedentes de intervenciones.

Del Municipio

En agosto del año 2002, mediante la ley 163-01, se dividió la ciudad capital de la República Dominicana en un Distrito Nacional y la Provincia de Santo Domingo, esta última integrada por cuatro municipios: Santo Domingo Este, Santo Domingo Oeste, Santo Domingo Norte y Boca Chica. El Municipio Santo Domingo Este es el municipio cabecera de la Provincia de Santo Domingo. Está dividido en cuatro distritos metropolitanos: Villa Duarte, Ozama-Mendoza, Los Minas-Cancino y San Luis-San Isidro. Cada uno de ellos compuesto por barrios y comunidades. En su territorio también se encuentra el Distrito Municipal de Guerra.

El municipio está constituido por diversos ensanches y barrios, siendo el más antiguo Los Mina, aún existente, el cual data desde los años 1600s. Otros desarrollos importantes se realizaron al discurrir de los años tales como Villa Duarte, el Ensanche Ozama, Alma Rosa y luego una innumerable cantidad de desarrollos con criterios de ensanches que fueron apareciendo y ocupando el territorio sin una planificación urbana ni visión de futuro.

El Distrito Nacional tiene como uno de sus principales lugares (y es una de las zonas más importantes para este proyecto) la Ciudad Colonial o Zona Colonial. También hay siete (7) barrios, a saber frente a la rívera: La Ciénaga, Los Guandules, Gualey, Las Cañitas, Simón Bolívar, Capotillo y La Zurza, que viven en condiciones desfavorables.

En Santo Domingo Este se encuentra Sans Souci que es la principal base naval del país (en actual transformación y mudanza) y la base aérea, San Isidro. Estas insignias convierten al cabildo en una zona estratégica desde el punto de vista militar, sin dejar de resaltar su condición de puerta de entrada principal desde el

exterior dada la proximidad del Aeropuerto Internacional de Las Américas. También se encuentran zonas francas industriales, zonas comerciales (contiene el centro comercial más grande del país) con gran dificultad de acceso, así como zonas de potencial turístico rodeadas de áreas arrabalizadas que no permiten su potencialización.

La porción de ciudad donde se ubica el proyecto reúne barrios que se encuentran en el borde del río Ozama y del río Isabela. Estos nacieron en su mayoría a causa de la inmigración masiva de campesinos. Este movimiento poblacional ocurrió a partir de la muerte de Trujillo en 1961. El retiro del alto control militar facilitó la ocupación masiva de tierra por distintos habitantes del país, especialmente de campesinos. (Gerónimo, s.f)

Antecedentes, intentos de intervenciones

Desde hace más de 30 años, algunas instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales se han interesado por las condiciones de habitabilidad en los barrios de la ribera de los ríos Ozama e Isabela. Planes y Programas de intervención tales como Plan Cigua, RESURE¹, proyecto SABAMAR (realizado con fondos de la Unión Europea (ONFED) fueron llevado a cabo para el Saneamiento Ambiental Básico con énfasis en la Recolección y Disposición de Residuos Sólidos Urbanos (RSU)) y planes comunitarios han mejorado las condiciones de vida de los pobladores de estos sectores que superan los 100,000 habitantes.

El Estado Dominicano ha realizado en barrios de la ribera de los ríos obras de infraestructura vinculadas a la prestación de servicios básicos como funerarias, estaciones de bomberos, adecuación de mercados y parques infantiles. Sin embargo, las condiciones de vida de los habitantes ameritan abordar del problema desde un enfoque de mejoramiento integral del hábitat o más bien de reubicación de estos habitantes y rescate de los ríos. Esto implica un proceso participativo involucrando a los interesados primarios que son los usuarios.

Como parte del Plan Estratégico del Distrito Nacional, se creó en el 2009 la Estrategia de Mejoramiento Integral de Barrios en la Cuenca de los Ríos Ozama e Isabela. Plantea el plan:

Para la formulación de la estrategia y de su programa de actuación se desarrolló un proceso metodológico basado en el principio de la participación social, llevando a cabo asambleas comunitarias en cada barrio con la presencia del Alcalde Roberto Salcedo, y los directores de las áreas competentes del ayuntamiento. En dichos espacios las organizaciones pudieron presentar las necesidades de la población, junto al planteamiento de posibles soluciones. En ese contexto se crearon los Comités de Seguimiento, uno en cada barrio, conformados por representantes de diversas organizaciones, seleccionados entre ellas mismas, tal como se establece en la ley 176-07 del Distrito Nacional y los Municipios. (ADN, 2009)



La Barquita



Situación actual de inundación en las zonas de intervención, este fue un estudio realizado por la empresa Arquitectura y Planificación, de los daños en las márgenes del Ozama por el paso de la Tormenta Sandy, en octubre 2012.

Estas continuas inundaciones son la razón principal por la que se prioriza la realización del proyecto y se define como primordial la integración de los interesados.

La Cienga



Capotillo



Imagen 1. Fuente: Arquitectura y Planificación



Simón Bolívar

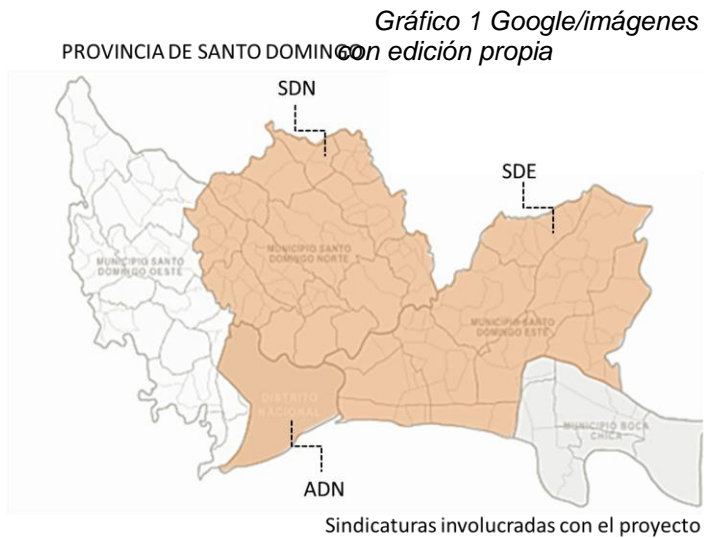
Imagen 2. Fuente: Arquitectura y Planificación 2012

El Dique de los Mina

<i>Total viviendas severamente afectadas en el país</i>	4,961
<i>Barrios afectados por el desbordamiento del río Ozama</i>	
<i>La Barquita</i>	932
<i>La Lata</i>	173
<i>Canta la Rana</i>	78
<i>Los Cocos (Los 3 brazos)</i>	540
<i>El Margara 1</i>	45
<i>El Tamarindo</i>	7
<i>El Margara 2</i>	72
<i>La Perla</i>	101
<i>El Túnel de Capotillo</i>	53
<i>La Ciénaga y los Guandules</i>	600
<i>La Zurza</i>	60
<i>Simón Bolívar</i>	170
<i>Las Cañitas</i>	60
<i>Gualey</i>	105
<i>El Dique</i>	58
<i>Los Mina Viejo</i>	153
<i>Brisas del Ozama</i>	18
<i>Los Prados del Cachón</i>	10
TOTAL:	3,235
<i>Total afectado del país, por el desbordamiento del río causa del Ozama =</i>	65 %

Tabla 1. Cantidades de viviendas afectadas durante la Tormenta Sandy en Octubre 2012, Realizada por Arquitectura y Planificación

Esta tabla muestra que el 65 % de las viviendas que usualmente se afectan cada vez que hay vaguadas y tormentas están dentro de la zona de intervención del proyecto Dos Ríos; esto apunta a la importancia del desarrollo del proyecto.



De los Ayuntamientos

SANTO DOMINGO ESTE Y NORTE

Dos problemas medulares impiden que los Ayuntamientos posean una estructura urbana que sirva de base al desarrollo y crecimiento estratégico del cabildo:

- La escasez de recursos económicos con que cuentan debido a la deficiente identificación de las fuentes que pueden producir ingresos por un precario e ineficiente manejo del territorio.
- La falta de planes, proyectos y programas de inversión consecuentes con sus objetivos primordiales de proveer las necesidades del municipio y auspiciar el mayor bienestar, prosperidad y cultura para sus municipios.

La facultad legal de los Ayuntamientos de normar la forma de radicación de los habitantes en el territorio, los usos del suelo y las densidades poblacionales dentro de éste, es un recurso de gran potencial en cuanto al tema de los ingresos económicos, y ha sido subvaluado por las autoridades que tienen la delegación ciudadana de dirigir los municipios.

La gran dinámica del crecimiento físico y la ausencia de normativas y planes que regulen, ordenen y fomenten un crecimiento balanceado y sostenible son de los males más apreciables por la población y por los inversores económicos y organizaciones de financiamiento nacionales e internacionales.

Se afectan los barrios de parte del Santo Domingo Este: San Souci, Villa Duarte, Ramón Matías Mella, Barrio Oxígeno, Barrio La Isla, Barrio Cantares y Los Mina.

Así como los barrios de parte del Santo Domingo Norte: Invi, Sabana Perdida, Los Coordinadores, La Barquita, Colinas del Ozama, Villa Mella.

DISTRITO NACIONAL

Uno de los objetivos de la actual administración es actuar en los barrios populares del Distrito Nacional, tal como lo expresa el plan estratégico de la ciudad a través

de los lineamientos estratégicos, que procure abordar la problemática del sector con un carácter integral.

En el año 2009 El Ayuntamiento del Distrito Nacional, con el acompañamiento de organizaciones comunitarias, realizó un levantamiento de información en los barrios. Este trabajo permitió la elaboración de una cartografía que registra la delimitación barrial e identifica los principales equipamientos, incluyendo una ficha con información socio-demográfica e información del capital social en los barrios de la cuenca de la Ribera de los Ríos Ozama e Isabela. Dicha iniciativa se ha denominado Atlas Barrial.

Para más información sobre este tema consultar *“Estrategia para el mejoramiento integral en los barrios de la cuenca Ozama-Isabela, 2009”*.

En el desarrollo del proyecto gubernamental se contemplan los barrios del Distrito Nacional: Zona Colonial, San Antón, Villa Francisca, La Ciénega, Los Guandules, Güaley, Las Cañitas, Simón Bolívar, Capotillo y La Zurza.

Situación Prevista

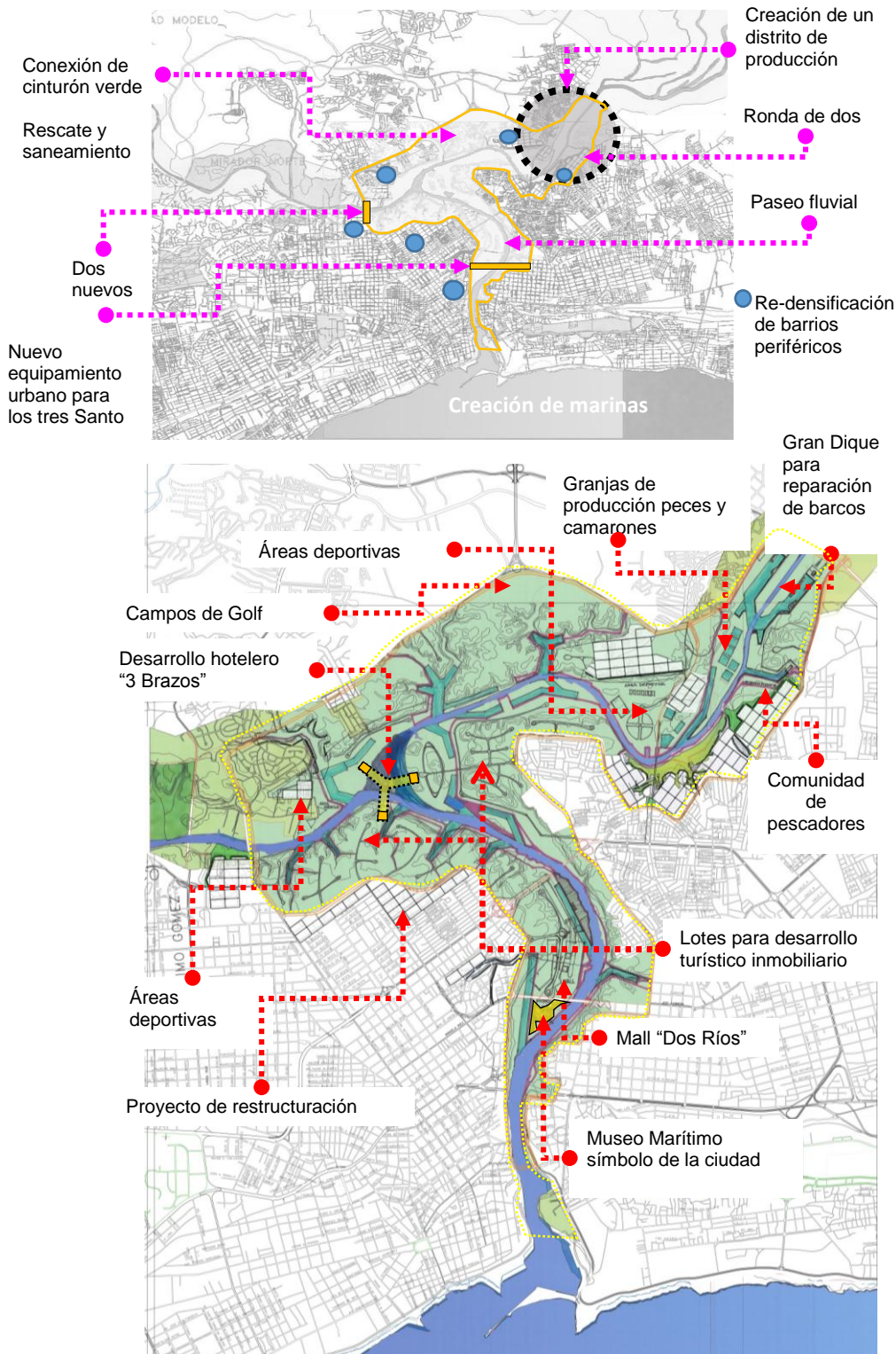
La tendencia migratoria del campo a la ciudad, creciente año tras año; la saturación del área metropolitana de todo Santo Domingo y los altos costos del terreno en esta sección, constituyen causas importantes para la densificación del territorio de los municipios Santo Domingo Este y Norte.

Por otra parte, algunos proyectos capitales, como la construcción del puente Juan Bosch, las líneas del metro, los proyectos inmobiliarios nuevos en la zona, han provocado la potencialización de toda la zona oriental y han generado el desarrollo de unidades habitacionales para la clase media de la provincia Santo Domingo.

Su relación con las principales vías que conducen a las zonas turísticas del Este de la isla ha convertido esta zona en un importante foco para el desarrollo de la ciudad de Santo Domingo.

Con el empuje y tasa de crecimiento, 2.5% anual, la cual sin un plan maestro para su desarrollo armónico y sin una estrategia o visión de ciudad compartida, consensuada y articulada con los vecinos, el municipio corre el riesgo de encaminarse a un caos irreversible. (De Moya, 2012)

Propuesta de Intervención en el Proyecto Dos Ríos



El proyecto busca el rescate de los ríos Ozama e Isabela y a la vez potencializar la zona, creando con esto una ciudad que se convierta en un símbolo en Latinoamérica. Se movilizarían las personas afectadas por inundaciones a las mismas cercanías, se harán lotes turísticos inmobiliarios, se potencializarán las mismas actividades que existen en el lugar y se harán lugares hitos para el país como el hotel 3 Brazos, Mall Dos Ríos el Museo Marítimo entre otros.

Estos gráficos nos dan una buena referencia sobre qué tipo de interesados enfocar la gestión de interesados desde el punto de vista de importantizar a las personas que vendrán nuevas a la zona y sobre todo que al momento de comunicar y negociar con los interesados que están en el lugar se puede ver claramente que se está tomando en cuenta mantenerlos para aplicar mejoras, como por ejemplo el caso de los diques, pescadores, etc.

Gráfico 2 Proyecto conceptual, propuesto por Arquitectura y Planificación

PROYECTO: PLANIFICACION DEL MANEJO DE INTERESADOS EN EL PROYECTO “DOS RIOS’.

i) Problemática

¿Cómo enfrentar la magnitud del proyecto y la cantidad de involucrados que el mismo trae consigo? ¿Cómo abordar un proyecto que toca tantos puntos importantes como son lo turístico, la marginalidad, lo inmobiliario, lo comercial, lo urbano? ¿De qué manera se logra poner de acuerdo e involucrar de manera positiva a 3 diferentes sindicaturas que manejan el mismo poder pero que comparten lo que abarca este proyecto, la Riviera? ¿Cuál es el nivel de influencia de los interesados en el proyecto? ¿Cómo se integra la relación poder – interés – influencia en los interesados de este proyecto? ¿Cómo y con cuales estrategias logramos que el interés de todos los interesados del proyecto siempre sea positivo? ¿Qué estrategias implementar de acuerdo a cada tipo de interesado?

ii) Objetivos

Objetivo general:

- Proponer las estrategias que permitan una adecuada gestión de los interesados (stakeholders²) del proyecto “Dos Ríos”.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de los potenciales interesados del proyecto, que determine su relación poder / interés / influencia en el mismo.
- Proponer un plan de mitigación de los riesgos y conflictos entre los potenciales interesados (stakeholders) del proyecto “Dos Ríos” y sus posibles soluciones.
- Elaborar las estrategias para la adecuada gestión de los interesados (stakeholders) del proyecto “Dos Ríos”.

iii) Importancia del proyecto

El proyecto “Dos Ríos” necesita tener presente los interesados del proyecto, por su nivel de complejidad y porque se involucran diversos sectores como son:

- Desde la más baja marginalidad, que son los que ocupan el territorio de este proyecto
- Grupos políticos
- Grupos religiosos (Los grupos religiosos se han involucrado desde hace tiempo en la mejora de estas zonas, por ejemplo hay un proyecto que se llama Ciudad Alternativa a través del Padre Cela que han venido haciendo un proceso de consolidación progresivo de barrios)

2. Stakeholder: Viene del inglés interesado. Son todas aquellas personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el proyecto, ya sea de forma positiva o negativa.

- Grupos involucrados de altos niveles como son el Grupo Vinici (INICIA), Consorcio Riviera Colonial, entre otros, con propiedades en este emplazamiento y que están desarrollando parte de la zona del proyecto.
- El Estado Dominicano es un actor importante, los tres ayuntamientos de Santo Domingo, Ayuntamiento del Distrito Nacional (ADN), Ayuntamiento de Santo Domingo Este (ASE) y Ayuntamiento de Santo Domingo Norte (ASN).

Es de una diversidad tal que cualquiera de los actores es importante y ninguno de ellos pasa a ser insignificante, porque los marginales son capaces de crear una relación que impacte hasta un gobierno dominicano, generando posibles solidaridades internacionales. La gestión de interesados es la visión más completa y necesaria para la ejecución de un proyecto de esta envergadura, obviar esto significaría no tener conciencia de que con mucha facilidad el proyecto pudiera ser bloqueado y tendería al fracaso.

En esta línea (Bizerra, 2016) comenta el éxito de estos proyectos, tema en sí relevante, es tratado en la literatura, pero principalmente desde la perspectiva de costo, tiempo y cumplimiento de las especificaciones establecidas para el proyecto. La satisfacción de los stakeholders es muy poco estudiada en la literatura, en especial la satisfacción de la comunidad, es decir de los usuarios de los servicios públicos. El objetivo de esta investigación fue estudiar los determinantes del éxito de los proyectos de CPP³, usando la perspectiva de la satisfacción de tres grupos de stakeholders: el sector público, el sector privado y la comunidad.

iv) Metodología de trabajo

La metodología de trabajo seleccionada fue la de estudio de casos, por ser un tema relativamente nuevo y debido a que es uno de los instrumentos de análisis de estudio que ayudan a realizar un estudio cualitativo.

A continuación se define qué es un estudio de caso según (Martínez, 2006).

El método de estudio de caso es una herramienta de investigación y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios.

Se enfoca en la metodología de investigación de caso, o mejor dicho metodología cualitativa, consiste en el levantamiento o concepción de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un material teórico que servirá de punto de

3. CPP: Cooperación Público - Privado

partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer un muestra representativa, sino un modelo teórico conformado por uno o más casos.

“Estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández Sampieri y Mendoza, 2010). Esta definición los sitúa más allá de un tipo de diseño o muestra, pero ciertamente es la más cercana a la evolución que han tenido los estudios de caso en los últimos años.

Así lo ha señalado el autor Yin (2009) cuando explica que:

Considera el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos y pueden estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

La metodología de estudio de caso, ha ido ganando un interés dadas las posibilidades que presenta en la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante. Además, el estudio de caso es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, e incluso podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones. (Sarabia, 1999).

Una investigación científica se mide mediante criterios de validez y fiabilidad en sus resultados.

A través de esta metodología de estudio de caso, se analizan tres casos que entre sí tienen similitud en herramientas utilizadas, la cual se aplicará para el desarrollo de los objetivos del proyecto de investigación. Los casos fueron seleccionados de acuerdo a su relevancia y su pertinencia con el proyecto que se va a desarrollar.

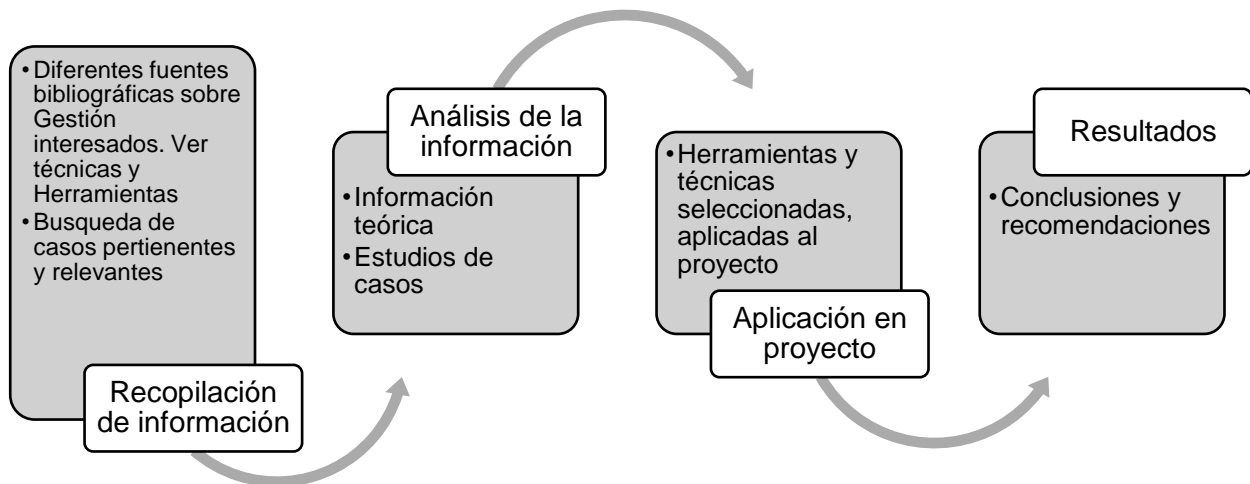


Gráfico 3. Metodología a aplicar por los autores

Explica Sampieri (2010) en ciertos estudios es necesaria la opinión de individuos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios.

En estos textos se explica que desde la década de 1950 el uso de los métodos cualitativos de pronósticos y comprobación se ha popularizado. Estos métodos se utilizan más cuando no existe un conjunto de datos históricos útiles en los cuales pueda basarse un análisis. Los análisis cualitativos son cada vez más importantes y comienzan a formar parte de las investigaciones en múltiples esferas. Un método de pronóstico cualitativo muy popular es el método Delphy. Fue desarrollado por Olaf Helmer y otros en la RAND⁴ Corporation a mediados de la década de 1960. Este procedimiento utiliza un grupo de expertos para el análisis que se mantienen aislados con objeto de minimizar el efecto de presión social y otros aspectos del comportamiento de pequeños grupos. Los expertos pueden ser especialistas internos o externos.

No existe una estructura rígida para aplicar el método Delphy, pero es usual que se siga una determinada secuencia. Su uso en general requiere una considerable flexibilidad para satisfacer las necesidades de la situación, un análisis comparativo de la introducción y la expansión del nuevo producto, basando la comprobación en patrones de similitud. Este método no requiere que se llegue a un consenso. El objetivo es más bien obtener un número de opiniones que se haya reducido por la aplicación del método, esta información sirve después para validar el producto. (Hurtado)

Este método permite consultar un conjunto de expertos para validar la propuesta sustentada en sus conocimientos, investigaciones, experiencia, estudios bibliográficos, etc.

4. RAND se estableció para fortalecer la política pública a través de la investigación y el análisis

Para el proyecto en cuestión “Planificación de la gestión de interesados del proyecto Dos Ríos” se consultaron expertos de distintas áreas como son el Arq. Luis Eduardo Delgado (Urbanista, Gestor de Proyectos), Arq. Raúl De Moya Español (Urbanista, Estructuralista, Gerente de Proyectos), Arq. Raúl De Moya Simó (Urbanista y Projectista), Arq. Alejandro Ascuasiati (Master Comunicación Multimedia), Arq. Jennifer Paola Trigo, Lic. Ali Nolasco, Lic. Masiel Montalvo (Gerente de Proyectos), Arq. Jorgelina Cortorreal (Especialista Gerencia de Proyecto)

1 Marco Conceptual

1.1 Introducción

La Gestión de los Interesados o Stakeholders es una nueva Área de Conocimiento del Organismo de Gestión Proyectos de Conocimientos del inglés, Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 2013, pero en realidad el propósito y la intención de la gestión de las partes interesadas siempre estuvo integrado dentro de la guía pero en otras áreas, principalmente en la gestión de las comunicaciones. La mayor parte del material de los procesos de esta nueva área proviene de los dos que fueron retirados de la gestión de las comunicaciones: identificar a los interesados y administrar las expectativas de los interesados.

En años anteriores a esta edición del PMBOK se hablaba de los interesados y se menciona siempre que es obligatorio tomarlos en cuenta, porque sin estos no hay proyecto; pero que sólo se vea como un ítem más del proyecto y aquí se formalizó como un paso más que hay que gestionar con todos sus componentes.

Los interesados se hacen llamar también actores, involucrados y stakeholders.

Otros autores hablan de los interesados como Verzuh (2005) y cuenta que “la identificación de las partes interesadas es una tarea primordial porque todo lo importante para las tomas decisiones durante las fases de definición y planificación del proyecto son realizado por estos grupos de interesados.

En la Agencia Internacional de Cooperación de Japón, del inglés, Japan International Cooperation Agency (JICA)

El ciclo del proyecto consiste en " Planificar - Hacer - Ver ":

- *Planificar: una relación escrita de un futuro curso de acción previsto, encaminada a lograr objetivos específicos en un plazo determinado. En él se explica en detalle lo que hay que hacer, cuando, cómo y por quién.*
- *Hacer: implementar, dirigir y supervisar todas las medidas en la secuencia adecuada*
- *Ver: para revisar los pasos (proceso), para evaluar en qué medida se logran los objetivos, para extraer las lecciones aprendidas del proceso y los resultados, y para llegar a recomendaciones para proyectos futuros.*

Agency (2014) Plantea con respecto a los interesados lo siguiente: se hace un análisis de los actores para identificar a los interesados, comprender el problema actual y brevemente identificar problemas centrales para el beneficiario o grupo objetivo.

Para abarcar métodos internacionales se seleccionaron los más reconocidos y a su vez por tener métodos que abarquen la mayoría de los continentes y se eligieron los siguientes:

- PMBOK (Estados Unidos)
- EuropeAid (Europa)
- PNUD (Latinoamérica)

1.2 Guía del PMBOK

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

Los procesos de Gestión de los Interesados según (Project Management Institute, Inc., 2013) son:

- **I d e n t i f i c a r a l o s I n t e r e s a d o s**: El proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.
- **P l a n i f i c a r l a G e s t i ó n d e l o s I n t e r e s a d o s**: El proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto.
- **G e s t i o n a r l a P a r t i c i p a c i ó n d e l o s I n t e r e s a d o s**: El proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada de los interesados en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida del mismo.

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

Énfasis en de interés en esta tesis, la siguiente tabla muestra cuales grupos de procesos se trabajan en esta área de conocimiento según el método de PMBOK.

Tabla Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos, ENFASIS GESTION INTERESADOS

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Tabla 2. Áreas de conocimiento (PMBOK 2013)

Los interesados podrán incidir de forma positiva o negativa en los proyectos. Si bien algunos interesados pueden tener una capacidad limitada para influir en el proyecto, otros pueden tener una influencia significativa sobre el mismo y sobre sus resultados esperados. La capacidad del director del proyecto para identificar correctamente y gestionar de forma adecuada sus niveles de influencias esto puede constituir la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto.

La necesidad de que los mismos estén debidamente informados y de que participen de manera activa en las decisiones del proyecto es un punto crítico para lograr el éxito. Tal cual lo menciona el PMBOK en el proceso de Planificación es importante clasificar a los Interesados en cuanto a su nivel de participación o involucración en el proyecto. De este modo tendremos la siguiente clasificación:

- **Desconocedor:** No deberían haber, es responsabilidad del gerente y del equipo del proyecto que los interesados estén informados.
- **Reticente:** Son conscientes del proyecto y sus posibles impactos, pero se resisten al cambio. Esto es aún más problemático si los interesados en virtud de este nivel también son los que tienen un alto poder o influencia sobre el proyecto.

- Neutral: Los interesados que tengan este nivel de compromiso son conscientes del proyecto, pero no ofrecen ni apoyo ni resistencia.
- Partidario. Son los Interesados conocedores del proyecto y de sus impactos potenciales, y apoyan el cambio. Este debería ser el nivel deseado de involucración de la mayoría de los interesados.
- Líder: Conocedor del proyecto y de sus impactos potenciales, y activamente involucrado en asegurar el éxito del mismo. Los interesados con alta influencia en el proyecto deberían idealmente tener este nivel de compromiso.

Durante un proceso de Análisis de Interesados, a menudo es útil categorizarlos dibujando cuadros que señalen cuáles son los diferentes grupos de interesados, qué intereses representan, la cantidad de poder que poseen para inhibir o apoyar los factores que hacen posible que la organización alcance sus objetivos, o los métodos que se deben de utilizar para tratar con ellos. El mapeo de interesados es el proceso de crear tales cuadros para clarificar la posición de los stakeholders de la organización.

Algunas matrices propuestas por (Project Management Institute, Inc., 2013) son:

- Matriz de poder/interés
- Matriz de poder/influencia
- Matriz de influencia/impacto
- Modelo de prominencia (describe clases de interesados basándose en su poder (capacidad de imponer su voluntad), urgencia (necesidad de atención inmediata) y legitimidad (su participación es adecuada)
- Matriz de evaluación de participación

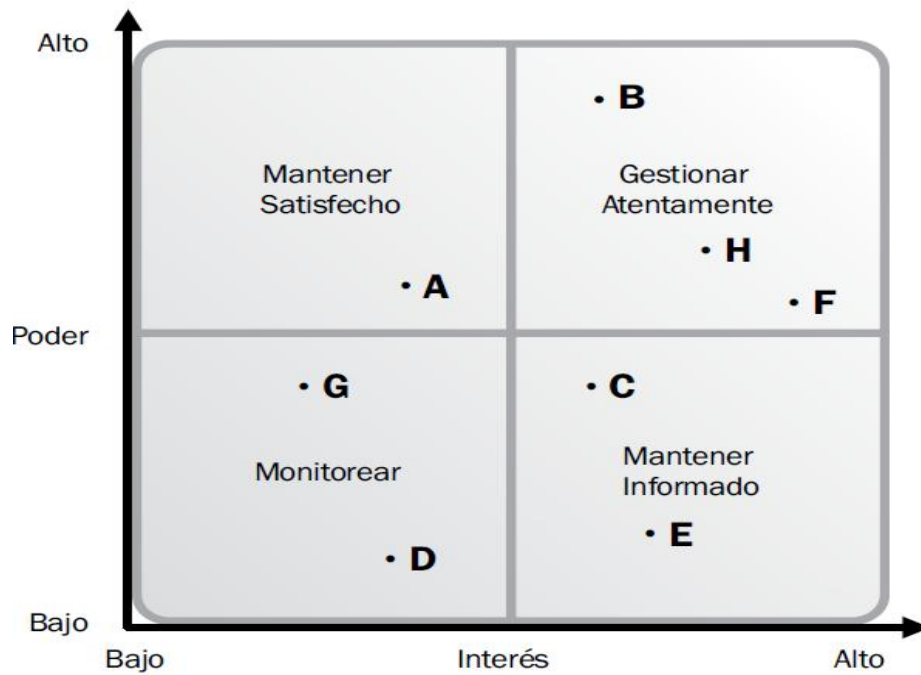


Gráfico 4. Matriz poder-interés (PMBOK, 2013)

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				D C	

Tabla 3. Matriz de evaluación de participación de los interesados (PMBOK, 2013)

1.3 Método según EuropeAid⁵

En el manual propuesto por (Unión Europea, 2004) lo primero que hay que explicar es que el ciclo del proyecto es diferente al que acostumbramos ver;



Gráfico 5 Manual de Gestión Unión Europea (2004)

Donde para el PMBOK la Programación y la Identificación sería la Iniciación, Instrucción y Financiación sería Planificación, y la ejecución y la evaluación se mantienen igual pero no incluyen el proceso de seguimiento y control.

En el Manual de Gestión de la Unión Europea se toca el tema de los interesados en la elaboración de un marco lógico, este se divide en dos etapas, que vienen desarrollándose en las fases de identificación y de instrucción del ciclo de proyecto en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la « situación deseada » y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla.

Según Unión Europea (2004) existen cuatro tipos de análisis para realizar:

- El análisis de partes interesadas
- El análisis de problemas (imagen de la realidad)
- El análisis de objetivos (imagen del futuro y de una situación mejor)
- El análisis de estrategias (comparación de diferentes alternativas en respuesta a una situación precisa)

Aquí sólo desarrollaremos el primer ítem por ser el de nuestro interés.

Según la Unión Europea (2004) se define “una parte interesada puede ser cualquier individuo, grupo de personas, institución o empresa / firma susceptible de tener un vínculo con un proyecto / programa dado.”

5. EUROPE AID Organización dentro de la comisión de la Unión Europea (U E) responsable de la implementación de toda asistencia externa de la UE y fuera de los países que podrían convertirse en miembros en el futuro.

El análisis de las partes interesadas permite identificar cualquier parte susceptible de ser afectada (positiva o negativamente) por el proyecto y la manera en la que es / son afectada(s). Se insiste en que el análisis de las partes interesadas se efectúe al inicio de las fases de identificación y de instrucción de un proyecto / programa.

De manera ideal, se debería diseñar un proyecto / programa en el ámbito de un taller participativo de planificación que reúna los representantes de las principales partes interesadas, con una representación equilibrada de los intereses de las mujeres y de los hombres. Al revisar el marco lógico a lo largo de la vida de un proyecto, también se necesita examinar el análisis inicial de las partes interesadas. El análisis de las partes interesadas y el análisis de los problemas suelen tener vínculos estrechos: sin los puntos de vista de las distintas partes interesadas sobre un problema y su naturaleza, y sobre sus necesidades, no pueden emerger soluciones alternativas.

Parte interesada	Características <ul style="list-style-type: none"> • Social, económica • Diferencias entre mujeres y hombres • Estructura, organización • Actitudes 	Interés y expectativas <ul style="list-style-type: none"> • Interés y objetivo • Expectativas 	Sensibilidad y respeto a los temas transversales (igualdad, protección al medio ambiente)	Potencialidades y debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Dotación de recursos • Conocimientos, experiencias • Contribución potencial 	Implicaciones y conclusiones para el proyecto <ul style="list-style-type: none"> • Acción eventualment e necesaria • Como tratar al grupo
-------------------------	--	--	--	--	--

Tabla 4. Análisis de las partes interesadas. (Europe Aid, 2004)

1.4 Método según PNUD

En todas las etapas del proyecto es vital involucrar a los interesados directos, promover su aceptación y compromiso, y motivar la acción. Como dice (PNUD, 2009) *“Un proceso de gestión de resultados fuerte tiene como objetivo hacer que las partes interesadas piensen tan abierta y creativamente como sea posible lo que quieren lograr y alentarlos a organizarse para lograr aquello que han acordado, lo que incluye establecer un proceso para seguir y evaluar los avances, y usar la información para mejorar el desempeño.”*

Una participación equivocada o no coordinada de los actores del proyecto puede llevar al fracaso absoluto del proyecto, por simple que este sea, por lo que se deberían hacer los esfuerzos posibles para alentar un compromiso amplio y activo de las partes interesadas en los procesos del proyecto. **Esto es especialmente importante en situaciones de crisis en las que se puede agudizar la**

sensación de inseguridad y vulnerabilidad de la gente, y existir tensiones y facciones. En situaciones de crisis, esto no es solo una buena práctica, sino que es fundamental para asegurar que la programación al menos “no dañe” y reduzca las tensiones activas o inherentes. La percepción de la neutralidad del PNUD, y, a veces, el éxito del programa o del proyecto, depende de que los representantes de los principales grupos interesados (incluidos aquellos ligados a las diferentes partes en tensión) sean consultados de igual manera. En algunas situaciones, un foro de planificación que reúna a las partes interesadas, para que escuchen los



puntos de vista de unos y otros, puede ser por sí mismo un mecanismo para reducir las tensiones.

Gráfico 6. Procedimiento para la gestión de Interesados, según PNUD

Cualquier plan de desarrollo, proyecto o programa tiene probablemente diferentes partes interesadas importantes. La planificación eficaz se logra con su participación. **Las partes interesadas son las personas que se beneficiarán de la actividad de desarrollo o cuyos intereses puedan verse afectados por esa actividad.** Un análisis de las partes interesadas puede ayudar a identificar:

- Riesgos potenciales, conflictos y limitaciones que pueden afectar los programas, proyectos o actividades que se están planificando.
- Oportunidades y alianzas que se pueden explorar y desarrollar.
- Grupos vulnerables o marginados que normalmente quedan fuera del proceso de planificación.

Se pueden usar diversas herramientas de análisis para identificar a las partes interesadas y determinar el tipo de participación que éstas deberían tener en las diferentes fases del proceso (planificación, implementación, seguimiento, información, evaluación, etc.)

En estas líneas (PNUD, 2009) describe este consejo práctico:

Algunos equipos principales de planificación tienden a no involucrar en la planificación a determinadas partes interesadas. Esto ocurre típicamente con programas y proyectos complejos y con trabajos que implican políticas de

desarrollo. A menudo los grupos marginados, los miembros de comunidades rurales pobres, de minorías y de otras colectividades son dejados de lado porque los planificadores asumen que no están bien informados o tienen una educación insuficiente para contribuir al proceso de planificación. Esta suposición a menudo termina costando muy caro. Un buen planificador siempre debería preguntar: ¿Cuál es la voz que generalmente no se escucha en este tema? Con frecuencia, los planificadores se ven agradablemente sorprendidos por las percepciones que ofrecen partes interesadas que no fueron escuchadas con anterioridad.

A continuación algunas de las herramientas propuestas por el PNUD para analizar los interesados del proyecto.



Gráfico 7. Matriz importancia e influencia (PNUD, 2009)

Esta tabla evalúa la importancia e influencia de esas partes interesadas en el proyecto o programa. Aquí, la importancia está ligada a quién está dirigido el proyecto o programa, lo que puede ser diferente del nivel de influencia que puede tener cada uno.

El manual explica que esta matriz de importancia e influencia de las partes interesadas se convierte en la principal herramienta para determinar quién debería participar en la sesión de planificación y cómo se debería involucrar a otras partes interesadas en el conjunto del proceso.

Las partes interesadas del **grupo 1** son muy importantes para el éxito de la actividad, pero pueden tener poca influencia en el proceso, las partes interesadas del **grupo 2** son centrales para el proceso de planificación puesto que son importantes e influyentes; deberían ser partes interesadas clave en la creación de alianzas, las partes interesadas del **grupo 3** no son centrales para una iniciativa y tienen escasa influencia en su éxito o fracaso. No tendrán probablemente un rol importante en el proceso en su conjunto, las partes interesadas del **grupo 4** no son muy importantes para la actividad, pero pueden ejercer una influencia significativa.

Identificación de las principales partes interesadas y de sus intereses		
Partes Interesadas (ejemplos)	Interés en la actividad	Naturaleza del Interés (+ o -)
Presidencia y oficina del primer ministro	Mayor participación ciudadana	+
Universidades	Cultura Política y compartimiento cívico	+
Principales partidos políticos	Elecciones libres e imparciales. Oportunidades de una mayor influencia	- +/-
Organizaciones de índole religiosa	Ética en la política, imparcialidad	+
Grupos de ONG (p.ej. una ONG de control)	Imparcialidad, mayor influencia	+
Organizaciones del sector Privado	Oportunidades de influencia, imparcialidad	+/-
Representantes de grupos minoritarios	Oportunidades de participar	+
Organizaciones Juveniles	Oportunidades de participar	+
Órgano administrativo electoral	Mantener la propia neutralidad	+
Grupo de observadores internacionales	Imparcialidad	+
Organizaciones ciudadanas	Derechos de los ciudadanos, imparcialidad	+
Organizaciones de Mujeres	Derechos de la Mujer, imparcialidad	+
Líderes Políticos informales	Amenazas a su poder	-

Nota: ONG indica organización no gubernamental

*Un interés positivo (+) o (-) depende de si una parte interesada o grupo de partes interesadas apoyaría o perjudicaría el programa o proyecto que se planifica y si su interés puede ayudar o impedir lo que se planifica. En algunos casos, un grupo de partes interesadas puede tener un interés tanto negativo como positivo, como sería el caso, por ejemplo, si algunos grupos calificados bajo el paraguas del sector privado apoyan un programa al que se oponen otros.

Tabla 5. Identificación interesados y su interés. (PNUD, 2009)

Importancia e influencia de las partes interesadas		
Presidencia y oficina del Primer ministro	Importancia (Escala de 1 a 5, 5 = a la más alta)	Influencia (escala de 1 a 5, 5= a la más alta)
Universidades	5	5
Principales partidos políticos	3	2
Organizaciones de índole religiosa	5	4
Grupos de ONG (p.ej. una ONG de control)	3	2
Organizaciones del sector Privado	3	3
Representantes de grupos minoritarios	3	4
Organizaciones Juveniles	5	1
Órgano administrativo electoral	5	1
Grupo de observadores internacionales	4	3
Organizaciones ciudadanas	1	3
Organizaciones de Mujeres	5	2
Líderes Políticos informales	5	2
Presidencia y oficina del Primer Ministro	2	4

Tabla 6. Importancia e influencia (PNUD, 2009)

Las dos tablas antes presentadas son herramientas muy sencillas de completar pero que nos muestran de una forma muy práctica una información muy valiosa, por ejemplo, a qué interesados tenemos dar énfasis en su seguimiento, a cuáles es necesario reforzar el interés en el proyecto por el nivel de influencia que tienen.

Gestión de Riesgos en nuestro plan de Stakeholders (interesados).

La gestión de riesgos no es nuestro tema per se pero debemos tomarlo en cuenta a la hora de elaborar nuestro plan de gestión de interesados.

Cuando hablamos de riesgos, inmediatamente surge una inquietud de que podría ser, como identificarlo, y sobre todo como manejar esto para que no se vea afectado el resultado del proyecto.

Según el PMBOK (2013), el riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, de materializarse, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito especificado o potencial, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas.

Entonces a raíz de esta aclaración, se deberán identificar los riesgos, mediante su plan.

Los organismos y los interesados están dispuestos a aceptar un nivel de riesgos que se puede clasificar, según la guía del PMBOK (2013), en tres categorías: apetito de riesgos, tolerancia a los riesgos y umbral del riesgo. Cada una de estas nos indica, nivel de incertidumbre; grado, cantidad o volumen de riesgo que podrá resistir y la medida del nivel de incertidumbre o el nivel de impacto en el que un interesado pueda tener particular interés, respectivamente.

2 Marco Referencial

2.1 Introducción

En este capítulo se analizarán varios casos de estudios que de una manera u otra guardan relación con la presente investigación, la gestión de los interesados.

Dentro de los antecedentes estudiados tenemos un proyecto donde se aborda el análisis de los stakeholders (interesados) como instrumento potencial en los procesos de participación de las Agendas 21 Local, El caso de Soná (Panamá), Otro ejemplo estudiado es el Proyecto de Reconstrucción y Mejoramiento de carreteras II-Honduras y por último Estudio de las prioridades en la satisfacción de los stakeholders en proyectos de colaboración público privada de agua y saneamiento, Perú.

2.2 Caso 1 - El caso de Soná, Panamá

La metodología aplicada en un estudio llevado a cabo durante el curso 2007-2008. Este estudio era parte fundamental del proyecto "Agenda 21 Local (AG21L) del municipio de Soná "(Panamá). Se trata de identificar los posibles actores con quienes un grupo de ciudadanos, conocedores de la existencia de un nuevo modelo de gestión local, debía establecer alianzas que generen argumentos que potencien cambios de gestión en los distritos (comarca) de Soná. Con este estudio pretenden presentar estrategias a los gestores municipales locales, incluyendo a los actores locales más destacados.

Si bien menciona Tristán Mojica (2008) en su escrito, en Latinoamérica existe un gran dinamismo en la descentralización de los gobiernos y el desarrollo local. Ambos son mecanismos de gestión pública que requieren de acciones que garanticen su desarrollo y continuidad como: la formación de actores.

El esquema de trabajo utilizado es el siguiente:

- Identificación de actores y estudio de su posicionamiento respecto al proyecto.
- Listado de actores del Distrito de Soná.
- Elaboración de una matriz de Stakeholders.
- Análisis de stakeholders mediante el método de Brainstorming.
- Análisis de la Matriz de stakeholders de Soná.
- Identificación de Riesgos o Conflictos Potenciales.
- Valoración de la importancia y la influencia de los stakeholders de Soná
- Identificación de riesgos o conflictos potenciales.

Del esquema anterior se ha tomado como referencia para este trabajo la manera en que se listan los actores (stakeholders), los identifican y luego los agrupan en un listado oficial de actores claves. También algo importante para realizar el análisis de los stakeholders en las distintas matrices, es preparar una lista de que completa la matriz de stakeholders en la cual se indica el nivel de influencia, poder e interés. A continuación se muestra como lo plantea el caso de estudio.

Cuadro N° 2. Actores identificados

1- Actores Gubernamentales: Instituciones Gubernamentales	
2- Políticos	
3- Empresarios	
4- Educadores	
5- Organización civil: -Club cívico Sonaño -Asentamientos campesinos del sur de Soná. -Grupos pescadores del sur de Soná. -Grupo de producción de San André. -Madre Vieja -La tercera Edad-	-Sociedad de arroceros de Soná. -Comité por derechos de los ciudadanos. -Grupo de panaderas de El Barrero. -Agrupaciones del cuerpo de bombero -Asociación de muchachas guías. -Participación de la mujer y grupo femenino de -Participación de la niñez Sociedades deportivas
6- Organizaciones Religiosas: Católicas y protestantes	
7- Grupos ecologistas escolares	
8- La familia	
9- Ciudadano de a pie	
10- Organizaciones: Nacionales y Extranjeras	
11- Los medios de comunicación	

Tabla 7. Análisis de los stakeholders (interesados) como instrumento potencial en los procesos de participación de las agendas 21 local. El caso de Soná (Panamá, 2008)

Cuadro N° 4. Resultados Del Cuestionario

Preguntas	Análisis	
¿Quién depende de que se lleve a cabo el proyecto?	Todos los Sonaños que están interesados en un método de Gestión Local que se apoye en la participación ciudadana en busca de la sostenibilidad social y ambiental.	
¿De quién depende que el proyecto se lleve a cabo?	Alcalde de Soná, Consejo Municipal, Funcionarios de la Alcaldía y de todos los sectores que forman parte en una u otra actividad ya sea gubernamental, cívica o privada. Y muy especialmente de la sociedad civil de área urbana y rural del Distrito.	
¿Quiénes son los potenciales beneficiarios?	Los ciudadanos que han padecido la mala distribución de los recursos básicos y de un estilo de vida sin la satisfacción de las necesidades básicas en el Distrito.	
¿Quiénes podrían verse negativamente afectados?	Todos aquellos que tiene un estilo de vida, una ideología y un progreso a costa del mal vivir de las mayorías. Algunos empresarios, políticos, y algunos ciudadanos de la Región.	
¿Quién puede influir sobre el proyecto?	-Autoridad Municipal -Sociedad civil de área urbano -Comité Pro derecho ciudadanos	-Consejo Municipal -Club Cívico Sonaño -Ciudadanos en general
¿Quiénes tienen los derechos sobre el recurso actualmente?	Moralmente la sociedad civil, aunque en la práctica haya usos apropiados por ciudadanos o colectivos a beneficios propios.	
-¿Quién va a trabajar en contra del proyecto?	Algunos políticos, empresarios, ciudadanos afectados por alguna medida, también ciudadanos escépticos a participar en sociedades, y posiblemente los ciudadanos de áreas rurales.....	
¿Quién puede carecer de voz durante el proceso?	La propia sociedad civil, ya que no existe un Foro ciudadano formalmente formado ni una cultura de participación.	
¿Quiénes tienen un conocimiento o experiencia específicos sobre la materia?	Alcalde, Consejo Municipal, algunos miembros de la sociedad civil que se ha capacitado, y otros que han participado de la realización del Diagnóstico socioambiental de Soná, algunos profesionales de las instituciones, algunos educadores y algunas agrupaciones formadas.	
¿Quiénes muestran un interés especial por el proyecto?	El Alcalde y el Consejo Municipal por mejorar la Gestión Municipal y poder llegar al ciudadano. Algunas asociaciones civiles como el Club Cívico preocupado en la sostenibilidad y el desarrollo de los sonaños. Algunos ciudadanos que se percatan día a día de la realidad de Soná. La Oposición Política, por recalcar las deficiencias de la Administración Local actual. El Comité Pro derecho de los ciudadanos, en vista de la problemática con la Mina de Oro de Quebrada de Oro.	

Tabla 8. Muestra de cuestionario, Caso de Soná (Panamá, 2008)

De las características más relevantes que se identifica en el ejemplo anterior, es la selección de actores para el desarrollo del plan de acción.

En resumen, la identificación de actores y la realización de un estudio de su posicionamiento contribuyen en la obtención conclusiones contundentes.

2.3 Caso 2 - Reconstrucción y mejoramiento de carreteras II-Honduras.

Es un proyecto del Gobierno de Honduras con la colaboración de SOPTRAVI-BANCO MUNDIAL documento preparado por Omar Cacho, Abril 2008.

(Cacho, 2008) Con el objetivo de mejorar la competitividad rural del país, el gobierno de Honduras, ha solicitado un préstamo al Banco Mundial, para la reconstrucción y mejoramiento de varios tramos carreteros en diferentes zonas geográficas del país, que permitirán unir la región central con la costa atlántica.

Al igual que este proyecto, el gobierno de Honduras pretende dinamizar el desarrollo de turismo, acceso a servicios básicos, mercado y consecuentemente mayor actividad económica en el área de influencia.

En la gestión de interesados, el caso de estudio lo plantea de la siguiente manera: los beneficiarios del proyecto, se distinguen 2 tipos de beneficiarios, directos e indirectos. Los primeros son los pobladores asentados en el área del proyecto, entre ellos: comerciantes, transportistas, productores agrícolas, ganaderos, instituciones, organizaciones en el área del proyecto y la población en general. Se considera como beneficiarios indirectos todas aquellas personas, instituciones y organizaciones fuera del área del proyecto que inciden en el mismo de alguna forma. Estos beneficiarios o potenciales afectados se clasifican según grupos socioeconómicos.

Algo importante es que en el área de proyecto convergen varias organizaciones e instituciones los cuales interactúan y se coordinan según las circunstancias y necesidades del caso. Omar Cacho (2008), nos describe que la participación de cada uno de ellos en este proyecto depende fundamentalmente de las oportunidades, necesidades, influencias e intereses que puedan tener cada uno de estos actores.

En el registro de interesados destaca la presencia de una gran diversidad, entre ellos: instituciones y organizaciones públicas y privadas, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones productoras, comunitarias, cada una de estas con poder, influencia e intereses marcados.

El análisis anterior permite determinar las características que contribuirán a identificar y mapear los interesados de forma estratégica para distinguir quienes interna y externamente actuaran o se verán beneficiaos con el proyecto.

2.4 Caso 3- Estudio de las prioridades en la satisfacción de los stakeholders en proyectos de colaboración público privada de agua y saneamiento, Perú.

El Estudio de las prioridades en la satisfacción de los Stakeholders en proyectos de colaboración público privada de agua y saneamiento fue realizado por Italo Bizerra Osorio, en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) y el Departamento de Dirección de Marketing, dirección de operaciones y dirección de sistemas de información.

Según explica Bizerra (2016), los proyectos de Cooperación Público Privada (CPP) son acuerdos de colaboración entre la Administración Pública y el Sector Privado para proveer infraestructura y servicios públicos, que se están utilizando en forma creciente en todo el mundo.

En la investigación analiza un proyecto de CPP para la provisión de agua y saneamiento ubicado al sur de Lima, Perú. Aunque importante, este tipo de proyectos ha sido poco estudiado en la literatura. Dados los resultados del caso permitieron establecer las prioridades entre los factores que determinan la satisfacción de los stakeholders en cada uno de los tres grupos (Sector público, privado y la comunidad) (Bizerra, 2016).

En este caso se explica detalladamente la importancia de los stakeholders en los proyectos CPP, cómo se identifican y se gestionan los stakeholders. Finalmente se discute la participación de un stakeholder que ha sido poco investigado por los estudiosos de los proyectos CPP, la comunidad usuaria de los servicios que brinda el proyecto de CPP.

(Bizerra, 2016) Define en su análisis que al momento de pensar en un proyecto su realización no solo depende únicamente de la persona o institución que lo conceptualizó, sino que además intervienen otras entidades, denominadas STAKEHOLDERS o grupo de interés, los cuales influyen de manera directa e indirecta en la realización y desempeño del proyecto ya sea positiva o negativamente.

Luego Freeman en el 1984, introdujo la idea de que era vital la importancia para las organizaciones considerar a todos y a cada uno de los stakeholders, en la década de los 90s, cobra importancia el tema de responsabilidad social en las organizaciones, que incluyen sus compromisos en la relación con los stakeholders en diferentes ámbitos (Ferre & Orozco, 2011)

Una vez que se hayan identificado a los stakeholders, es necesario realizar una segmentación y priorización de los mismos a fin de utilizar los recursos limitados con los que cuenta la empresa para generar y establecer los criterios que se utilizarán para gestionarlo (Trujillo & Granada, 2011).

El éxito del proyecto, lo maximiza la plena identificación de los grupos de interés o stakeholder y el conocimiento de sus expectativas (Ng, 2012).

Por otro lado, (Atkin & Skitmore, 2008), señalan que se debe utilizar diferentes combinaciones de tácticas para colaborar con diferentes stakeholders. Este es un tema complejo porque la influencia de los stakeholders, depende de su poder y el interés, y estos son siempre cambiantes.

Es relevante en este estudio, que los grupos de interés son dinámicos, por tal motivo, es necesario que se realice por lo menos una vez al año un análisis del listado y análisis de los stakeholders, a fin que la organización tenga una perspectiva actualizada del panorama de grupos de interés que deseen incluir en el modelo (Trujillo & Granada, 2011).

Se debe tener en cuenta que el compromiso de mejorar la relación con los stakeholders puede ayudar con la gestión de sus expectativas. (Atkin & Skitmore, 2008).

SINTESIS DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Se puede decir que en los casos estudiados, cada uno de ellos guarda relación con el objeto de la presente investigación, que es la gestión de los interesados y el involucramiento con los proyectos públicos y privados, respectivamente.

Caso1: análisis de los stakeholders (actores) como instrumento potencial en los procesos de participación de las Agendas 21 Local, El caso de Soná (Panamá),
Caso 2: proyecto de reconstrucción y mejoramiento de carreteras II-Honduras y
Caso 3: Estudio de las prioridades en la satisfacción de los stakeholders en proyectos de colaboración público privada de agua y saneamiento de Perú.

Del caso 1 tomamos las herramientas tales como el cuestionario de pregunta y análisis de los interesados y matriz de stakeholders; en el caso estudio 2, tenemos que la base inicial para su gestión de interesados, es la clasificación de estos a la hora de realizar el registro y su efecto en el proyecto, directo o indirecto y en el caso 3, se enfocan más en las herramientas adecuadas para estudiar la gestión de los interesados para su satisfacción.

Los tres casos tienen un elemento común y es que asumen que estos proyectos no son posibles sin una buena gestión de sus interesados y sobre todo por ser proyectos que involucran tanto el sector público (sistema institucional) como el sector privado (sistema financiero, promotores, organizaciones en general).

3 Aplicación de la metodología

3.1 Identificación de los interesados

A continuación se presenta la tabla de identificación de interesados donde se han enumerado 26 interesados mediante juicio de expertos y mediante el análisis de la conceptualización del proyecto. A la vez se han clasificado en 8 grupos con la finalidad de sintetizar y concentrar el estudio de estos grupos.

Información de identificación		
	Nombre	Identificación por Grupo
1	Comunidad Económica Europea	Sistema financiero
2	Fiducias	Sistema financiero
3	Banca local e internacional	Sistema financiero
4	Ministerio de la Presidencia	Sistema institucional
5	Ministerio de Medio Ambiente	Sistema institucional
6	Ministerio de Obras Públicas	Sistema institucional
7	CAASD	Sistema institucional
8	INAPA	Sistema institucional
9	Ministerio de Turismo	Sistema institucional
10	Instituto Agrario Dominicano (IAD)	Sistema institucional
11	Ayuntamiento de Santo Domingo Norte	Sistema institucional
12	Ayuntamiento de Santo Domingo Este	Sistema institucional
13	Ayuntamiento de Santo Domingo	Sistema institucional
14	INICIA	Promotores
15	Consortio Riviera Colonial	Promotores
16	Propietarios de terrenos.	Promotores
17	Ciudad Alternativa (Padre Cela)	Organizaciones
18	Sabamar	Organizaciones
19	Grupos de comunicadores de sociales	Medio de comunicación
20	Iglesia católica	Organizaciones religiosa
21	Iglesia evangélica	Organizaciones religiosa
22	Iglesia protestante	Organizaciones religiosa
23	Junta de vecinos	Organización civil
24	Junta de yoleros	Organización civil
25	Astilleros	Organización civil
26	Grupos políticos	Grupos políticos

A continuación una tabla en la cual se agrupan los Interesados. En el caso de grandes comunidades de interesados, como este caso, es importante priorizar a los interesados a fin de garantizar el uso eficiente del esfuerzo para comunicar y gestionar sus expectativas; para esto se formaron grupos que tengan elementos similares y relaciones similares con el proyecto, esto fue porque tendrán las estrategias y soluciones iguales. De esta forma se nombrarán en las demás tablas, matrices, etc...

Tabla de Identificación por Grupos	
Ítem	<u>Descripción</u>
A	Sistema financiero
B	Sistema institucional
C	Promotores
D	Organizaciones sin fines de lucro
E	Medios de Comunicación
F	Organización civil
G	Organizaciones religiosa
H	Grupos políticos

3.2 Descripción de los interesados

Ítem	Grupo	Descripción
A	Sistema financiero	Organizaciones, Bancos internacionales o Nacionales, fiduciarias, que se relacionen a financiamiento al proyecto o a sub productos de los proyectos, en cualquiera de sus fases.
B	Sistema institucional	Instituciones del gobierno central o cualquiera de sus dependencias que tienen incidencia en el proyecto.
C	Promotores	Los dueños de terrenos o proyectos antes de empezar el proyecto y a los nuevos adquirentes de terrenos con finalidad inmobiliaria dentro del perímetro del proyecto.
D	Organizaciones sin fines de lucro	Aquí englobaremos las ONG`s locales e internacionales.
E	Medios de comunicación	Todas las personas, empresas o instituciones que se dediquen a informar y comunicar mensajes en versión textual, sonora, visual o audiovisual.
F	Organización civil	Se engloban a todas las instituciones no gubernamentales que participen en la comunidad de manera autorregulada, inclusiva, pacífica y responsable con la finalidad de optimizar el bienestar público social.
G	Organizaciones religiosa	Cualquier tipo de organización religiosa.
H	Grupos políticos	Cualquier partido político

3.3 Aplicación de herramientas según relación Poder – Interés – Influencia

Aquí podremos visualizar el desarrollo de las matrices, tomadas del libro del PMBOK que hemos utilizado como herramienta de trabajo para clasificar el impacto de los grupos de interesados.

3.3.1 Matriz poder- interés.

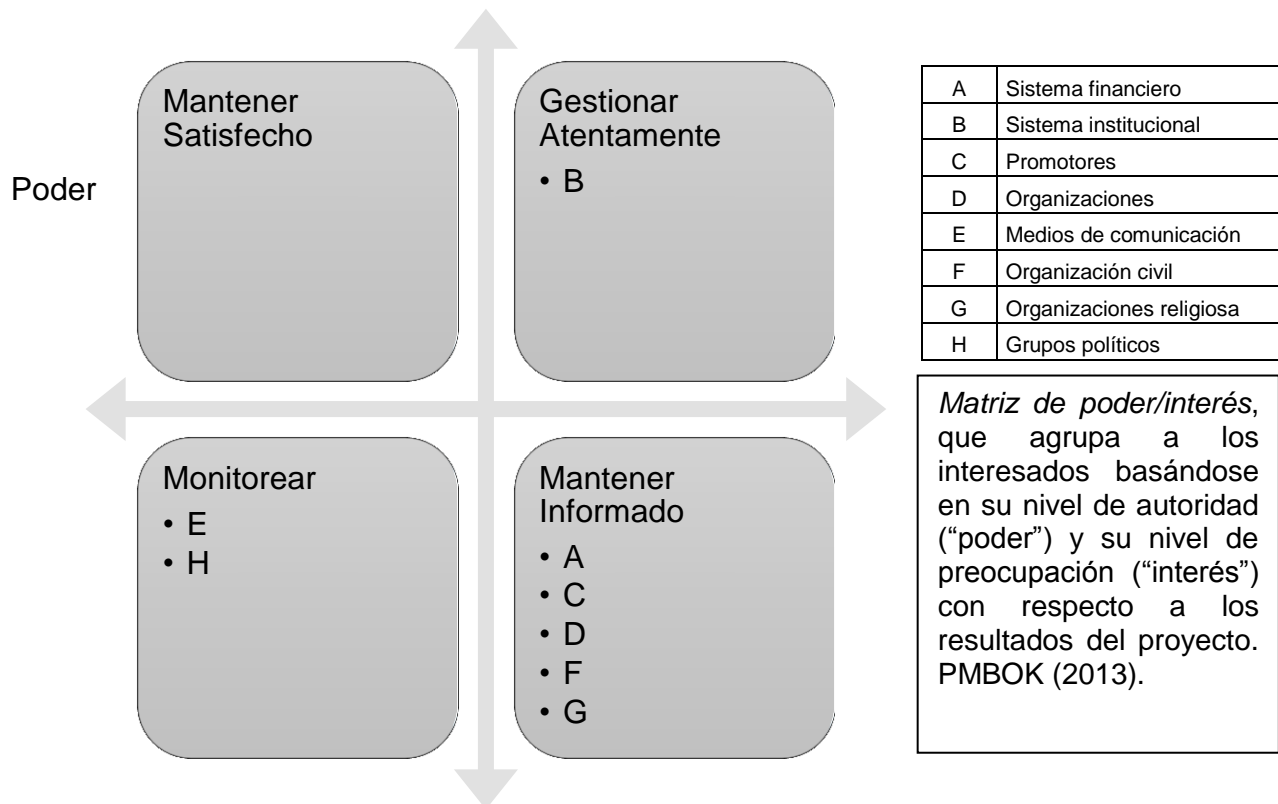


Gráfico 8. Matriz tomada de la base del PMBOK 2013

Se puede entender claramente que el poder principal del proyecto lo tiene el sistema institucional, como lo muestra el Gráfico 8. Desde el punto de vista del interés se puede ver que la mayoría de los involucrados tienen interés, menos los medios de comunicación y los grupos políticos, ya que éstos se interesarán sólo si son involucrados en el mismo, solo con monitorearlos es suficiente ya que no tienen ni poder ni interés en el proyecto.

El sistema financiero, promotores, organizaciones sin fines de lucro, organización civil y las organizaciones religiosas son quienes tienen un gran nivel de interés en el proyecto, esto es porque el sistema financiero y los promotores se benefician de los recursos que genera el proyecto, las organizaciones sin fines de lucro están siempre relacionadas y en busca de lo mejor para la sociedad e involucrados específicamente en este proyecto, y la organización civil es el grupo de mayor interés pues se beneficia por salir de la marginalidad y mejora su calidad de vida.

3.3.2 Matriz poder- influencia

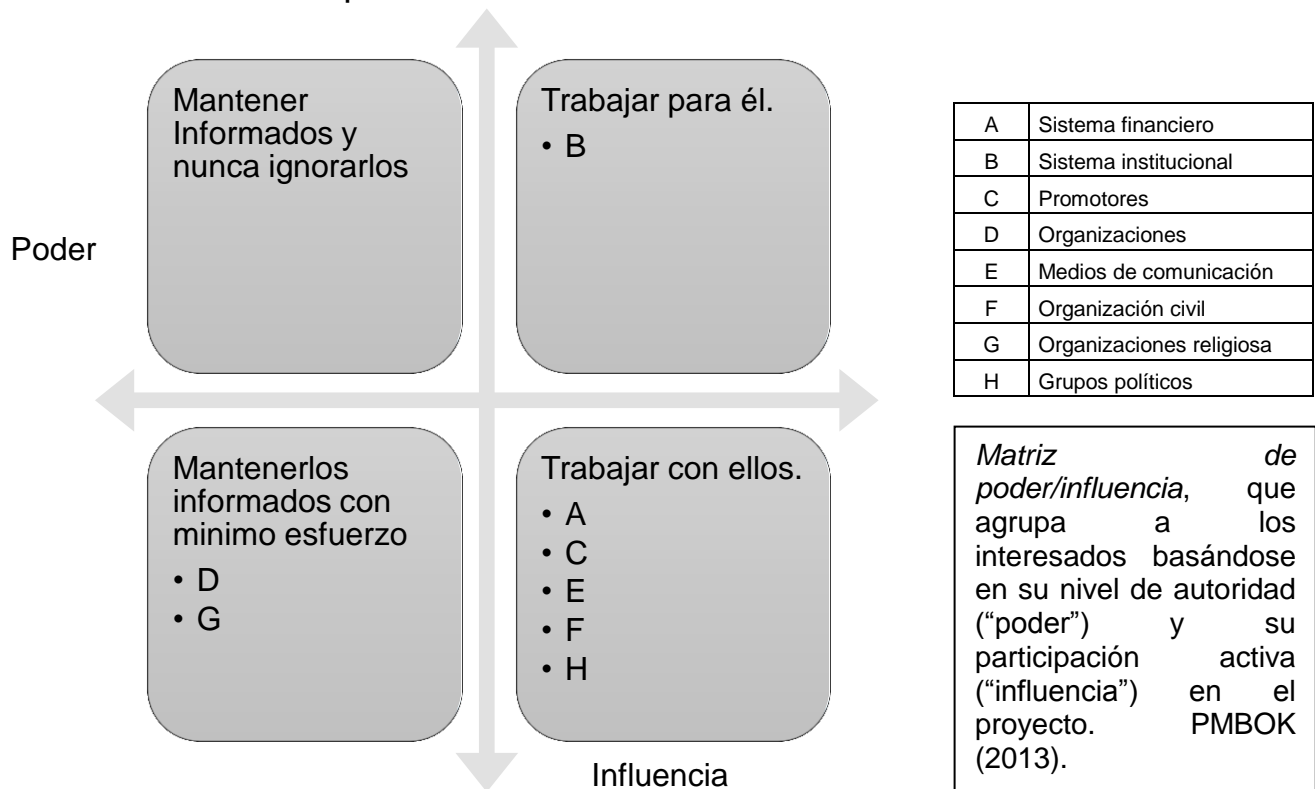


Gráfico 9. Matriz tomada de la base del PMBOK 2013

La relación Poder / Influencia se caracteriza por la identificación de los interesados para los cuales se trabaja; éstos son los que toman las decisiones. Su nivel de influencia y poder los define como los que guían el proyecto. Aquí vemos un grupo con poco poder y mucha influencia, los Grupos políticos, que aunque no tienen gran interés debido a que no necesariamente su partido u organización está directamente involucrado en el proyecto, puede tener grandes influencias al momento de tomar decisiones y acciones, es por esto que debemos de incluirlos y trabajar con ellos para lograr su apoyo.

Como se señaló en la matriz anterior, el sistema institucional muestra ser el de mayor poder (+), pero a la vez aparece con un alto nivel de influencia en el proyecto, esto es por ser el impulsador y líder del mismo. Luego tenemos a las organizaciones sin fines de lucro y organizaciones religiosas; éstas no tienen grandes influencias (aunque tengan interés) y estos con solo informarlos es suficiente desde este punto de vista; por último tenemos algunos sin poder pero influyentes como son el sistema financiero, organización civil, los promotores y los medios de comunicación; estos últimos son muy importantes y delicados ya que con sus opiniones y dependiendo de su conveniencia pueden afectar negativamente el proyecto y pueden usar sus influencias para estropearlo. Anteriormente se señaló que la organización civil puede paralizar el proyecto si no es realmente involucrado y satisfecho en el mismo, es por esto que es sumamente importante trabajar con ellos para que sus influencias sean utilizadas de manera positiva para el proyecto Dos Ríos.

3.3.3 Matriz interés – influencia

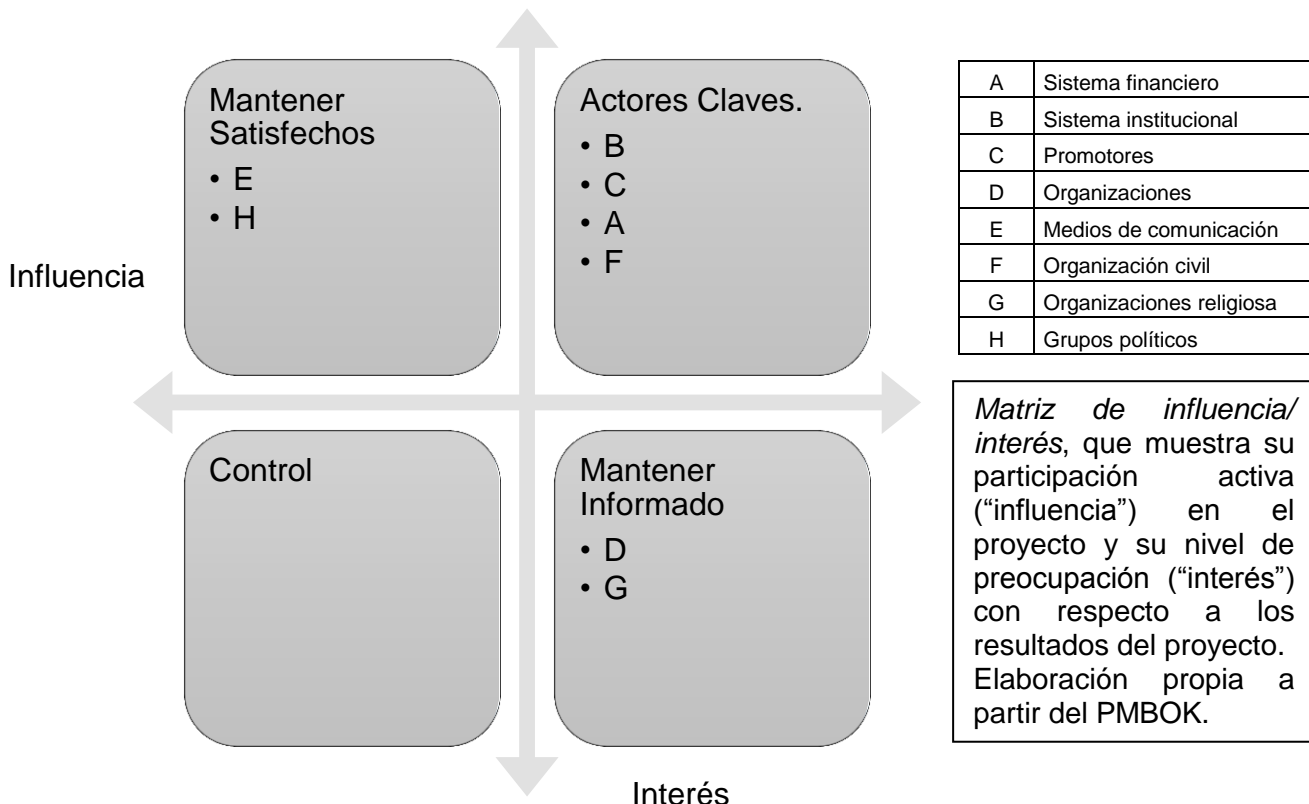


Gráfico 10. Matriz tomada de la base del PMBOK, 2013

La relación Influencia / Interés se utiliza con el objetivo de localizar los actores claves de un grupo de interesados. En esta relación vemos cómo surgen los Promotores y el Sistema financiero, denominados como actores Claves, que jugarán un papel importante y los soportes de planificación para asegurar el financiamiento, tanto de las inversiones propias como las de desarrollo.

Los medios de comunicación y los grupos políticos sólo se involucrarán en el proyecto a partir de presentarles un plan de comunicación e integración efectivo del proyecto al no estar involucrados directamente con el, pero aun así tienen grandes influencias tanto con el sistema institucional como con la población dominicana.

Las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones religiosas se deben mantener informados del proyecto de acuerdo a lo planteado en el gráfico 10. La organización civil es un interesado muy importante porque claramente son los más afectados y tiene un alto nivel de interés, por lo que también la comunicación con los mismos es clave para el desarrollo del proyecto, esta debe ser manejada delicadamente ya que pueden producir mayores problemas en el desarrollo del proyecto.

3.3.4 Propuesta matriz poder – interés – influencia

Después de haber realizado las tablas que nos refiere el PMBOK, se evidencia la importancia de analizar esta relación en una sola tabla, es por esto que se creó una herramienta nueva, que unifica estos tres criterios, la llamamos el TRIPII, aquí clasifican los actores en: Claves, Primarios y Secundarios y se definen la estrategia a seguir.

Tabla base para Gestionar la Relación Poder -Influencia -Interés

	Poder	Influencia	Interés	Tipo de Interesado	Estrategias
I	-	+	+	Primario	Informar, Integrar
II	-	+	-	Secundario	Informar, Integrar, Monitorear
III	-	-	+	Secundario	Informar
IV	+	+	-	Primario	Satisfacer, Integrar, Monitorear
V	+	-	+	Primario	Satisfacer, Informar
VI	+	+	+	Actor clave	Satisfacer, Integrar, Informar

Leyenda :

Estrategias	
Poder -	Informar
Poder +	Satisfacer
Influencia -	Informar
Influencia +	Integrar
Interés -	Monitorear
Interés +	Informar

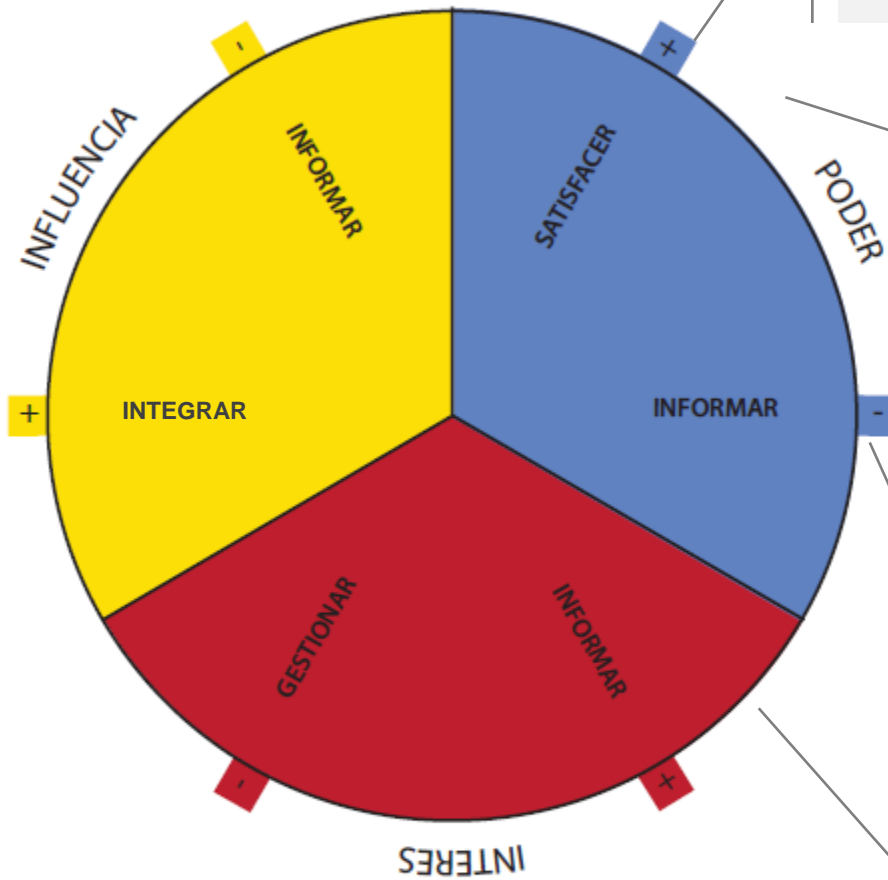
Tipos de interesado	
Dos Atributos +	Primario
Dos Atributos -	Secundario
Tres Atributos +	Actor Clave

Nota: no existen interesados de tres atributos negativos (-) ya que no serían interesados. Cuando se señala negativo (-) es que no existe o no tiene y positivo que sí tiene esa variable.

Tabla 9. Base para la relación poder – interés – influencia, Elaboración propia

Esta Herramienta funciona tipo ruleta, al seleccionar un atributo nos muestra la estrategia básica a implementar en ese interesado. Con esto se forman las oraciones, dependiendo el caso, de que se hará con cada uno.

**HERRAMIENTA INTERACTIVA
RELACION PODER - INTERES - INFLUENCIA
GESTION DE INTERESADOS**



+ Significa que tiene ese atributo

Nombre: TRIPII (Tres atributos, Poder, interés e influencia)

- Significa que NO tiene ese atributo

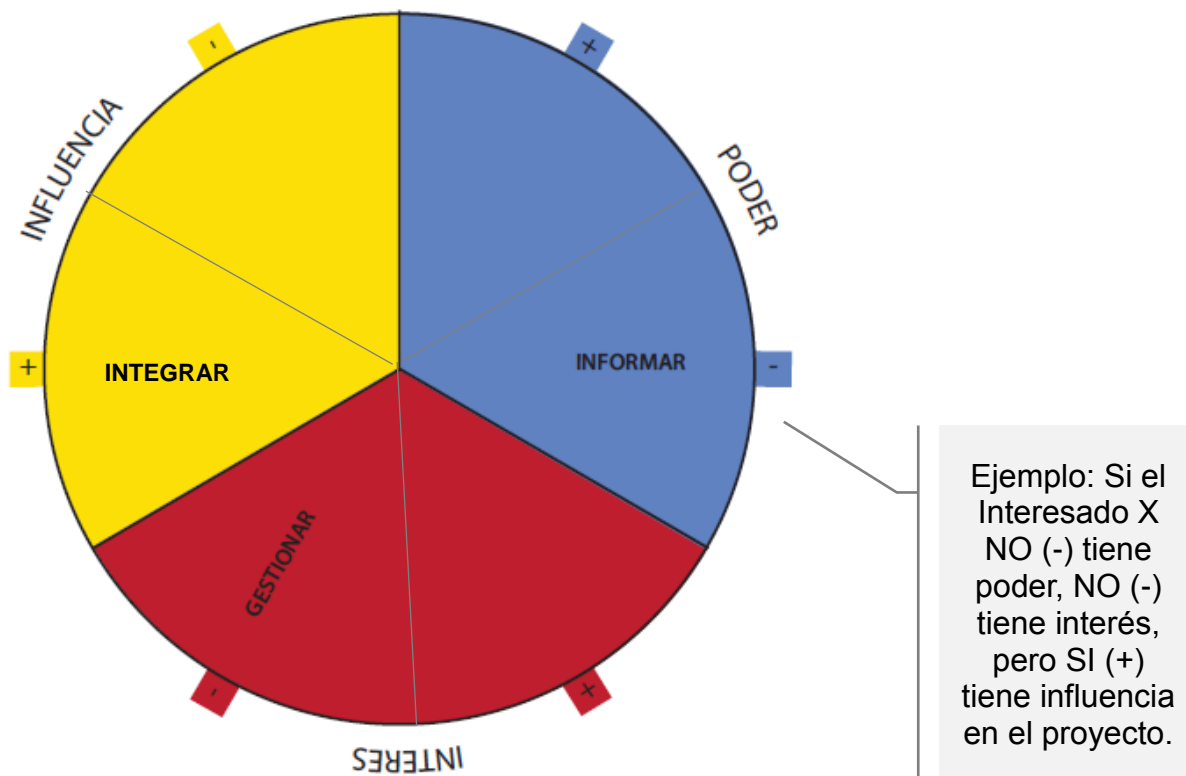
Esta Herramienta es física, podrá moverla manualmente para ver el resultado.

TIPO DE INTERESADOS	
DOS ATRIBUTOS POSITIVOS (+)	ACTOR PRIMARIO
DOS ATRIBUTOS NEGATIVOS (-)	ACTOR SECUNDARIO
TRES ATRIBUTOS POSITIVOS (+)	ACTOR CLAVE

NOTA: NO EXISTE LA POSIBILIDAD DE 3 ATRIBUTOS NEGATIVOS (-), PUES NO SERIA UN INTERESADO. CON ESTA HERRAMIENTA SE OBTIENEN LAS HERRAMIENTAS A UTILIZAR DEPENDIENDO EL TIPO DE INTERESADO.

Gráfico 11 Herramienta Poder - Interés – Influencia, Elaboración propia

Este es un ejemplo de uso de la herramienta:



Este nos muestra un resultado como este:

Descripción	Poder	Influencia	Interés	Tipo de Interesado	Estrategias
Interesado X	-	+	-	Secundario	Informar Integrar Gestionar

Y se formula una estrategia de la siguiente manera:

El interesado X debe mantenerse informado mediante un plan de comunicación constante, este será a través de correos electrónicos, a su vez por su grado de influencia debe ser integrado en el proyecto en X parte para lograr un mejor desarrollo del mismo. Por último ningún interesado debe de estar desvinculado del proyecto por lo que gestionar su integración e involucramiento en el mismo es esencial para el desarrollo del proyecto.

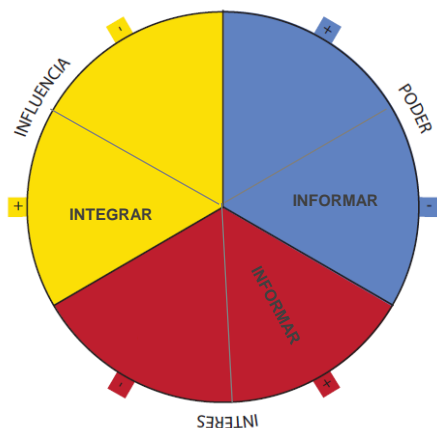
En el apéndice 1 se puede ver como en una herramienta digital en la que con solo poner los atributos negativos y positivos se hace de manera automática.

A continuación se presenta la identificación de los interesados del proyecto Dos Ríos según el análisis realizado anteriormente.

Tabla de Identificación por Grupos para el proyecto Dos Ríos						
Ítem	Descripción	Poder	Influencia	Interés	Tipo de Interesado	Estrategias
A	Sistema financiero	-	+	+	Primario	Informar Integrar
B	Sistema institucional	+	+	+	Actor Clave	Satisfacer Integrar Informar
C	Promotores	-	+	+	Primario	Informar Integrar
D	Organizaciones sin fines de lucro	-	-	+	Secundario	Informar
E	Medios de comunicación	-	+	-	Secundario	Informar Integrar Gestionar
F	Organización civil	-	+	+	Primario	Informar Integrar
G	Organizaciones religiosas	-	-	+	Secundario	Informar
H	Grupos políticos	-	+	-	Secundario	Informar Integrar Gestionar

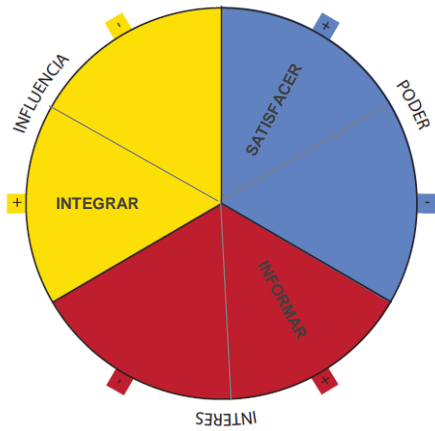
Tabla 10. Aplicación tabla poder - interés - influencia al proyecto Dos Ríos, elaboración propia

Estrategias para la adecuada gestión de interesados.



A. Sistema financiero: informar, integrar

- Se informarán mediante reporte semanales sobre las intervenciones realizadas, los procesos y las estrategias implementadas.
- Se integrará el sistema financiero en el monitoreo de los procesos de los trabajos de campo, designando un equipo de supervisión (por parte de ellos) para corroborar que los gastos y los tiempos sean los previstos.

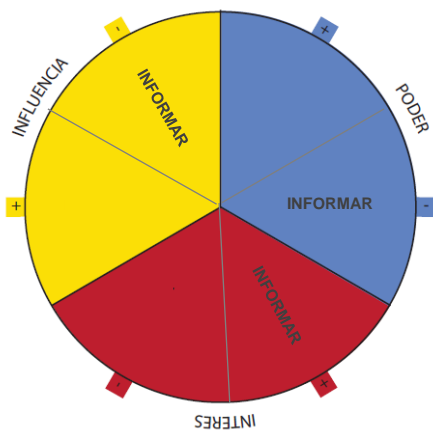
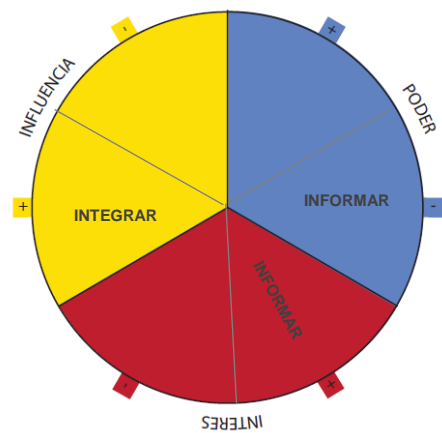


B. Sistema institucional: satisfacer, integrar, informar

- Satisfacer en que cada movimiento que se haga por el bien de la comunidad y la las instituciones mismas.
- Integrar en cada asamblea, reuniones con las juntas de vecinos y beneficiarios del proyecto.
- Informar mediante comunicaciones semanales los avances de lugar.

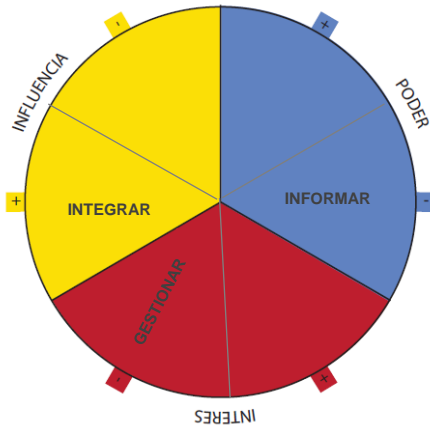
C. Promotores: informar, integrar

- Informar los avances de las movilizaciones y adecuaciones de las áreas intervenidas para fines de gestión de mercadeo y promoción, informar desde el inicio del proyecto como será y cuáles serán las normativas que se tendrán para la ejecución de los proyectos para mantener el proyecto base y que resulte como se plantea el proyecto.
- Integrar en las asambleas de decisiones que se deban tomar con relación a los usos de suelos más apropiados del lugar, en los planes de reestructuración urbana, mantenerlos interesados en hacer una ciudad ejemplar.



D. Organizaciones sin fines de lucro: informar

- Informar mediante reportes trimestrales donde se notifique en que se han empleado los recursos y aportes que manejan dichas organizaciones y un reporte general del estatus del proyecto.

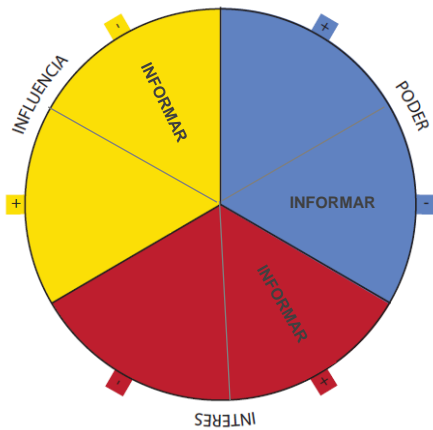
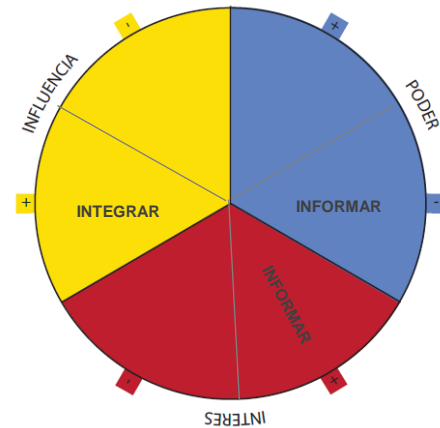


E. Medios de comunicación: informar, integrar, gestionar

- Informar de los planes de integración de las comunidades, planes de gestión de interesados y del proyecto en general, hacerlo de manera periódica
 - Integrar a los medios en las jornadas de visitas y campañas junto a las organizaciones civiles.
 - Gestionar ruedas de prensa y publicaciones impresas en los medios sobre los avances.

F. Organización civil: informar, integrar

- Informar: sobre lo que acontece en los procesos y sobre todo de los tiempos de cada intervención para que estén alerta en cuanto las movilizaciones de lugar.
- Integrar en los trabajos de concientización y ayuda con las comunidades.

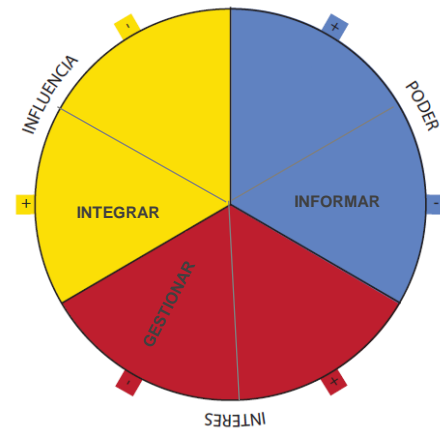


G. Organizaciones religiosa: informar

- Informar los avances mediante comunicaciones de los acontecimientos y progresos.

H. Grupos políticos: informar, integrar, gestionar

- Informar los avances mediante comunicaciones de los acontecimientos y progresos.
- Integrarlos en las ruedas de prensa y reuniones que se hagan con las organizaciones civiles.
- Gestionar que cada organización cumpla con los requisitos que plantean estos grupos y que se mantenga un nivel de comunicación fluido entre todos.



3.3.5 Identificación de los riesgos (desde el punto de vista de los interesados)

Para el desarrollo de este tema, seleccionamos los cuatro (4) grupos de interesados que tienen mayor impacto en el éxito o fracaso del proyecto y contienen la mayor probabilidad de que su incidencia en el proyecto genere toma de decisiones importantes durante el transcurso de la implementación del mismo. Según el estudio previo presentado de la relación poder- interés – influencia; estos fueron los que por su relación mostraron ser actores primarios o claves.

Estos son:

- A. Sistema financiero
- B. Sistema institucional
- C. Promotores
- F. Organización civil

Para lograr definir claramente las estrategias necesarias para el desarrollo del proyecto desde los interesados es clave ver cuáles riesgos los afectan y como resolverlos.

Una de las herramientas que propone el PMBOK (2013) es el RBS o Estructura de Desglose de Riesgos (EDR) introducida en la Guía de PMBOK (PMI, 2004) como RBS (Risk Breakdown Structure) y propuesta por Hillson (2002) se define como un agrupamiento de los riesgos del proyecto orientado a sus fuentes que organiza y define la exposición total del riesgo del proyecto y donde cada subnivel representa una definición cada vez más detallada de las fuentes del riesgo del mismo. La EDR tiene el potencial de transmitir la información del riesgo en el detalle apto entre todos los niveles de gerencia y organización.

A continuación se muestra el RBS para el Proyecto de Gestión de interesados Dos Ríos.

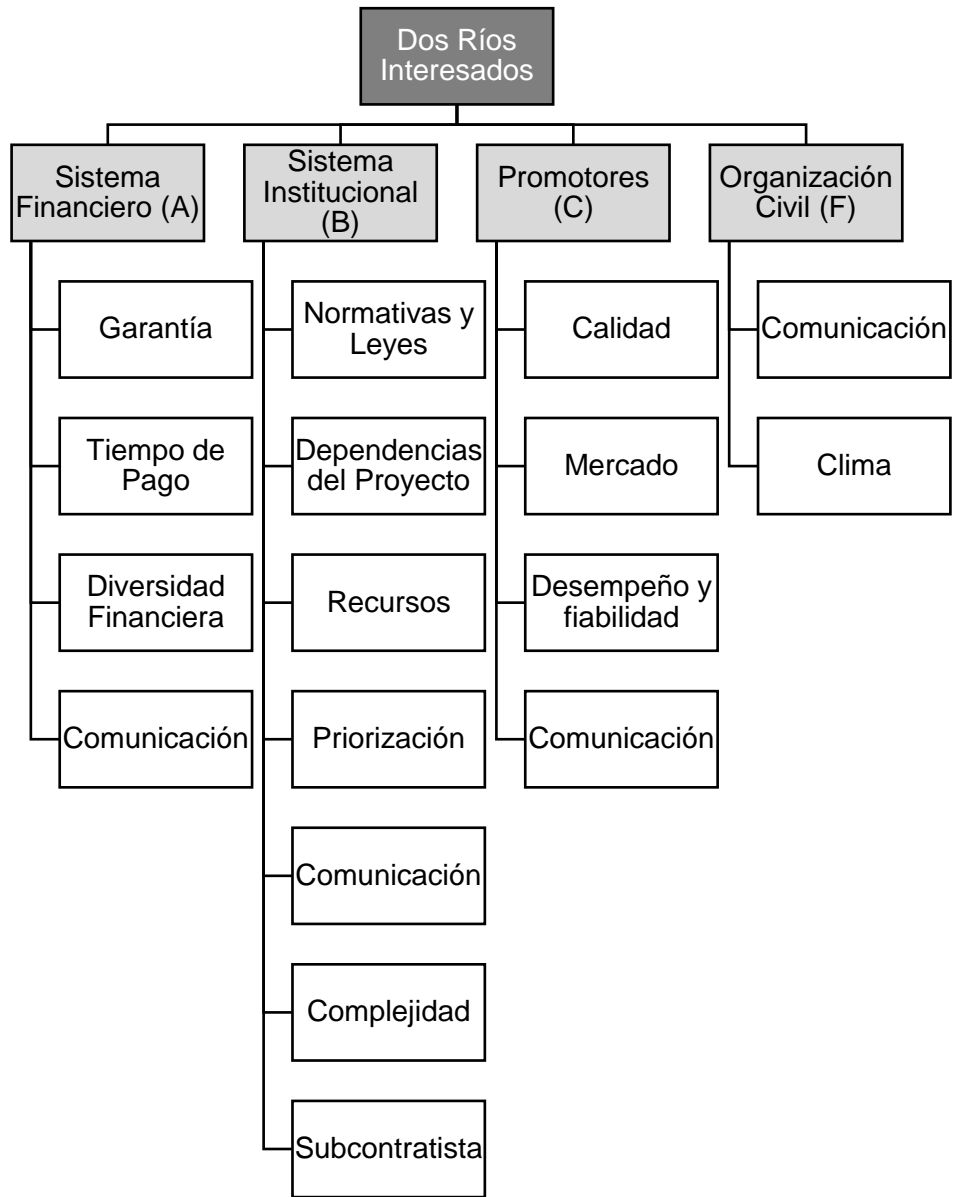


Gráfico 12. RBS del proyecto Dos Ríos

3.3.6 Análisis de riesgos (desde el punto de vista de los interesados)

LISTADO DE RIESGOS

Ítem	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Resultado
Sistema Financiero (A)				
A1	Garantías insuficientes	0.3	0.8	0.24
A2	Garantías existentes poco fiables	0.3	0.2	0.06
A3	Tiempos de gracia muy largos y no sea atractivo para el sistema financiero.	0.3	0.1	0.03
A4	Diversificación del sistema financiero y poco compromiso	0.3	0.05	0.015
A5	Cambio gubernamental	0.5	0.8	0.4
A6	Desastre climatológico	0.7	0.8	0.56
A7	Incremento de la tasa del dólar	0.5	0.4	0.2
A8	Incremento del precio de petróleo	0.7	0.2	0.14
Sistema Institucional (B)				
B1	Cambio gubernamental con estrategias distintas de cómo abordar el proyecto.	0.5	0.8	0.4
B2	Desastre climatológico que afecte el costo y el tiempo del proyecto	0.7	0.4	0.28
B3	Incremento de la tasa del dólar aumenta el costo del proyecto.	0.5	0.8	0.4
B4	Incremento del precio de petróleo aumenta el costo del proyecto.	0.7	0.8	0.56
B5	La voz de los grupos más vulnerables interrumpen el desarrollo normal del proyecto	0.3	0.2	0.06
B6	No definición de la tenencia de las tierras	0.5	0.8	0.4
B7	Falta de coordinación entre jurisdicciones de los Ayuntamientos	0.9	0.8	0.72

Promotores (C)				
C1	Falta de interés de los bancos en este territorio para hacer préstamos hipotecarios.	0.1	0.4	0.04
C2	Falta de compradores potenciales	0.5	0.8	0.4
C3	Levantamiento de los ocupantes existentes, en reclamo de recuperar su territorio, junto con los ocupantes de títulos, quieran recuperar la tierra saneada	0.1	0.4	0.04
C4	El exceso de ofertas, se tendría mucha competencia al mismo tiempo.	0.5	0.4	0.2
C5	Factor novedad	0.3	0.2	0.06
C6	Cambio gubernamental	0.5	0.4	0.2
Organización Civil (F)				
F1	Cambio gubernamental	0.5	0.8	0.4
F2	Desastre climatológico que retrase la entrega del proyecto	0.7	0.4	0.28
F3	Incremento de la tasa del dólar que puede afectar en el costo para la adquisición del inmueble.	0.5	0.8	0.4
F4	La detención del proyecto	0.7	0.8	0.56
F5	No integración de la voz de la organización civil	0.3	0.2	0.06
F6	La no ejecución como planteado y sacrifiquen a la organización civil por esto	0.5	0.8	0.4
F7	Imposición de normativas más allá de lo que están dispuestos a acatarse	0.9	0.8	0.72
F8	La primera fase del proyecto no se desarrollen por completo el sistema de saneamiento del río	0.3	0.8	0.24

Tabla 11. Listado de riesgos con la relación probabilidad – impacto

Los riesgos señalados en rojo son los de mayor probabilidad-impacto para lo que se elaboró el siguiente plan de mitigación.

Promotores (C)

PLAN DE RIESGOS

Ítem	Riesgo	Resultado	Estrategias para riesgos	Acción de mitigación
Sistema Financiero (A)				
A6	Desastre climatológico	0.56	Aceptar	
A5	Cambio gubernamental	0.4	Aceptar	
A1	Garantías insuficientes	0.24	Transferir	Involucrar al Estado Dominicano como garante, con herramientas financieras.
A7	Incremento de la tasa del dólar	0.2	Aceptar	
Sistema Institucional (B)				
B7	Falta de coordinación entre jurisdicciones de los Ayuntamientos	0.72	Mitigar	Conjunción para establecer leyes claras, Supervisión permanente de parte de las autoridades municipales
B4	Incremento del precio de petróleo aumenta el costo del proyecto.	0.56	Aceptar	
B1	Cambio gubernamental con estrategias distintas de cómo abordar el proyecto.	0.4	Aceptar	
B3	Incremento de la tasa del dólar aumenta el costo del proyecto.	0.4	Aceptar	
B6	No definición de la tenencia de las tierras	0.4	Mitigar	Revisar régimen de tenencia de tierras de la zona y hacer plan de identificación de terrenos y como se harán las expropiaciones
B2	Desastre climatológico que afecte el costo y el tiempo del proyecto	0.28	Aceptar	

C2	Falta de compradores potenciales	0.4	Mitigar	El estado es uno de los actores que tiene que invertir primero para que este todo saneado. El estado debe tener un equipo que tenga la definición completa y te de la confianza de la calidad del proyecto.
C4	El exceso de ofertas, se tendría mucha competencia al mismo tiempo.	0.2	Evitar	Debe ser por etapas para que las ofertas se vayan abriendo de acuerdo a las demandas y para que el proyecto madure.
C6	Cambio gubernamental	0.2	Aceptar	
Organización Civil (F)				
F4	La detención del proyecto	0.24	Evitar	Trabajar en fases; que esta fase esté en la ruta crítica del proyecto.
F8	La primera fase del proyecto no se desarrollen por completo el sistema de saneamiento del río	0.24	Evitar	Hacer tratamiento de las cañadas y los ríos, plantas de tratamientos para todas las industrias y proyectos habitacionales y asegurar que este en la fase 1 de ejecución del proyecto.
F1	Cambio gubernamental	0.2	Aceptar	
F3	Incremento de la tasa del dólar que puede afectar en el costo para la adquisición del inmueble.	0.2	Aceptar	
F5	No integración de la voz de la organización civil	0.2	Evitar	Incluyendo los dirigentes de las distintas juntas de vecinos en los diálogos abiertos constantes del tema y tener al equipo de proyecto en comunicaciones constantes.
F6	La no ejecución como planteado y sacrifiquen a la organización civil por esto	0.2	Evitar	Asegurar que los lineamientos en el acta de constitución quede claro que el alcance y los objetivos no pueden ser modificados sin previa autorización de la organización civil ya que es el usuario final del proyecto.
F7	Imposición de normativas más allá de lo que están dispuestos a acatarse	0.2	Mitigar	Usar la comisión de enlace entre la organización civil y el proyecto

Tabla 12 Plan de riesgo de los interesados de Dos Ríos

En la tabla 11, lista de riesgos, se enumeran los riesgos y a la vez se valoran su probabilidad e impacto por medio de la técnica de juicio de experto a través de entrevistas, con la relación de Impacto- Probabilidad, así podemos clasificar los riesgos en alto, medio y bajo.

En la tabla 12 para el plan de riesgos, se analizan los riesgos de nivel alto, se definen la estrategia a seguir como son: evitar, transferir, mitigar o aceptar. También se redactan las acciones para mitigar estos posibles riesgos.

Control de riesgos.

Para que sea efectivo el plan de control de riesgos propuesto deberá tener un constante monitoreo o plan de control durante el ciclo del proyecto. Aquí se dará seguimiento a los riesgos señalados, se supervisarán los riesgos residuales y se identificarán y evaluarán nuevos riesgos.

4 Conclusiones

A través de los instrumentos y las herramientas metodológicas utilizadas obtenidas del PMI (el registro de interesados, la identificación de interesados, matrices como poder – interés, poder – influencia e influencia – interés, Identificación de riesgos, Estructura de desglose de riesgos (RBS), análisis de riesgos y sus planes de mitigación) y de instrumentos nuevos como lo representa el TRIPII, que permitió de manera integral combinar los diferentes factores que determinan los grados de involucramiento y de incidencia de los diferentes interesados en un proyecto como el estudiado, podemos deducir que la gestión de riesgo es un instrumento no solamente útil sino indispensable para la prevención de riesgos, la mitigación y su planificación, para la gestión de comunicación, que funciona como la creación de un espacio de generación de pactos, acuerdos y forma de actuación que son instrumentos de viabilidad y potenciación que hacen posible de forma racional el éxito de proyectos como este.

Este instrumento nuevo instrumento (TRIPII) permite identificar los grados de incidencia a través de la definición de los actores primarios, secundarios y actores claves. En nuestro caso el sistema financiero, promotores y organización civil son actores primarios, el sistema institucional es el único actor clave y las organizaciones sin fines de lucro, medios de comunicación, organizaciones religiosas y grupos políticos son actores secundarios.

Se identificó que el proyecto necesita ser ejecutado por fases para lograr que en la ejecución del proyecto la organización civil no se vea afectado y hacer que los promotores se involucren en el proyecto con más seguridad del éxito del mismo. Dentro de los mismos riesgos se resaltó que hay un gran porcentaje de los riesgos que se pueden evitar con tan solo tomar medidas desde el inicio y otras de seguimiento. Es necesario un equipo de proyecto que sea constante en el monitoreo, control y supervisión del proyecto para lograr el buen resultado del mismo.

Los proyectos que manejan una diversidad tan amplia de tipos de grupos de interesados deben siempre saber cómo manejarlo e incluso que tipo de líder o a través de qué persona del equipo de proyecto se debe relacionar, esto incluye tener siempre vinculado el equipo de comunicación con el de gestión de interesados.

5 Recomendaciones

1. La gestión de interesados debe ser utilizada en todas las fases del mismo, en la identificación, formulación, desarrollo e implementación,
2. La unidad de comunicación del proyecto deberá estar permanentemente vinculada con el manejo de interesados, para cumplir y mantener alineados la estrategia de comunicación y de interesados. Misma visión y forma de interactuar con la sociedad.
3. Dependiendo de las características de los actores involucrados, tener claramente las estrategias de comunicación y los voceros que actuarán en nombre del proyecto como vínculo con los mismos, seleccionados en función de su perfil y el perfil de los grupos interesados. La selección del equipo de proyecto dedicado a la planificación e implementación del plan de interesados, requiere de perfiles propios relativos a los diferentes grupos.
4. Ser lo suficientemente abierto en la estrategia de stakeholder para actuar con planes emergentes dependiendo de las situaciones específicas, revisar las herramientas empleadas y hacer sus debidos cambios, de ser necesario.
5. Monitorear de forma permanente el contexto social, político, económico, nacional e internacional de forma tal que situaciones que pudiesen generarse sean analizadas en el impacto que estos pudieran generar en los actores involucrados en la forma pertinente que se requiera.
6. Una unidad de manejo de stakeholder debe ser activa, proactiva y abierta.

Bibliografía

- ADN. (2009). *Acción Barrial, Estrategia para el mejoramiento integral*. Santo Domingo.
- Agency, J. I. (2014). *Capacity Development Guideline/Manual (JICA Model)* . Japon.
- Atkin, & Skitmore. (2008). *Stakeholder management in construction. Construction management and economics*.
- Bizerra, I. (2016). *Estudios de las prioridades en la satisfacción de los stakeholders en proyecto de elaboración público, privada de agua y saneamiento*. Barcelona: Tesis Doctoral.
- Brea, L. (2014). *Gestión de proyectos de arquitectura*. Santo Domingo: PUCMM.
- Cacho. (2008). *Proyecto de construcción y mejoramiento carretera II*. Honduras.
- Cravacuore, D. I. (2004). *La articulación en la gestión municipal: Actores y políticas*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Editorial.
- De Moya, R. (2012). *Estrategias para el Rescate de la ciudad de Santo Domingo, R.D.* Santo Domingo: Grupo de asesores Externos (Gubernamental).
- Ferre, & Orozco. (2011). *El dialogo entre empresas de comunicación y stakeholders en América y Europa*.
- Gerónimo, J. (S.F). *Santo Domingo: Urbanización y Evolución 1900-2011*. Santo Domingo.
- Hurtado, S. (s.f.). *Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphi*. Cuba.
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso, estrategia metodológica de la investigación científica*.
- Ng, S. W. (2012). *Factors influencing the success of PPP at Feasibility Stage, A tripartite Comparison study in Hong Kong. Habitat international*. .
- PNUD. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Estados Unidos de América.
- Project Management Institute, Inc. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Estados Unidos.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Sarabia, F. J. (1999). *Metodología para la dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.

- Trujillo, & Granada. (2011). *La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones, economía industrial*.
- Unión Europea. (2004). *Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto*. Bruselas: Cooperación EuropeAid.
- Verzuh, E. (2005). *The Fast Forward MBA in Project Management*. New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods apply social research methods series*. Newbury, California: Sage.

6 Anexos

6.1 Glosario

A		Organización Nacional de los Fondos Europeos para el Desarrollo, 6
ADN	Ayuntamiento del Distrito Nacional, 14	
AG21L	Agenda 21 Local, 28	
ASE	Ayuntamiento Santo Domingo Este, 14	
ASN	Ayuntamiento Santo Domingo Norte, 14	
E		P
EuropeAid	Organización dentro de la comisión de la Unión Europea responsable de la implementación de toda asistencia externa de la UE y fuera de los países que podrían convertirse en miembros en el futuro., 18	PMBOK
		Libro conocimiento de gerencia de proyecto del inglés: Project Management Body of Knowledge, 17
I		R
INICIA	Fondo de Inversión de Impacto, del grupo Vicini, 13	RESURE
		Reestructuración Social, Económica, Urbana y Ecológica, 6
J		S
JICA	Japan International Cooperation Agency, 17	SABAMAR
		Saneamiento Ambiental en los Barrios Marginales de Santo Domingo, 6
O		SOPTRAVI
ONFED		Secretaría de Obras públicas, transporte y vivienda de Honduras., 29
		Stakeholders
		Son todas aquellas personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el proyecto, ya sea de forma positiva o negativa. Una buena planificación de proyectos debe involucrar la identificación y clasificación de los interesados, así como el estudio y la determinación de sus necesidades y expectativas., 13

6.2 Apéndice

Apéndice 1.

La herramienta del TRIPII se creó de forma tal que también pudiera usarse de manera efectiva digitalmente, en donde se pueda llenar de forma efectiva y eficaz. Con solo llenar los datos básicos te muestra las estrategias y el tipo de interesado que es.

A continuación una imagen de como se ve y funciona.

HERRAMIENTA DIGITAL DEL TRIPII								
No. Interesado	Nombre Interesado	Poder	Influencia	Interés	Tipo de Interesado	Estrategias		
1		-	-	-	Desvinculado	Informar	Informar	Gestionar / monitorear
2		-	+	-	Secundario	Informar	Involucrar / integrar	Gestionar / monitorear
3		-	-	+	Secundario	Informar	Informar	Informar
4		+	+	+	Actor Clave	Satisfacer	Involucrar / integrar	Informar
5		+	+	-	Primario	Satisfacer	Involucrar / integrar	Gestionar / monitorear