

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL



TESIS:

**“Percepción de los trabajadores sobre la implementación de la guía
buenas prácticas en la gestión del proyecto de mantenimiento de
carretera en los distritos de Samugari - Chiquintirca, La Mar -
Ayacucho 2022”**

Para optar el título profesional de:
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

PRESENTADO POR:
Bach. Edith Rosmery AVENDAÑO CARDENAS

ASESOR:
Mtro. Marcelino CARRERA ORÉ

AYACUCHO - PERÚ

2025

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mis padres: Margarita Cárdenas De La Cruz y Garciano Avendaño Quispe; gracias a ustedes soy la persona que soy en este momento; en este sentido, este logro no hubiera sido posible sin su apoyo moral y su constante fe en mí, los cuales me han acompañado en este proceso académico.

AGRADECIMIENTO

A Dios, como instancia divina, que ha guiado mi camino con su luz; dándome la sabiduría necesaria para mejorar constantemente en mi quehacer profesional.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional; en aquellos momentos más difíciles han sido el pilar fundamental que me ha sostenido para concretar este logro.

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por permitirme concluir con esta etapa de mi vida, por brindarme tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento. A mis docentes, quienes con su enseñanza y valiosos conocimientos me ayudaron a crecer día a día como persona y profesional.

A mi asesor, por su orientación, conocimiento, paciencia y compromiso los cuales han sido fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

A los trabajadores del Proyecto de la Empresa CCECC Sucursal de Perú, por su aporte y participación durante la ejecución de la presente investigación.

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue analizar las percepciones de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en la Gestión del Proyecto de Servicio de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho – 2022, ejecutada por una empresa China, con sucursal en Perú. La metodología asumida fue cualitativa, básica, nivel descriptivo - explicativo y diseño de estudio de caso; se empleó la entrevista semi estructurada para el recojo de datos e informaciones y se aplicó a una muestra de 10 trabajadores de diferentes equipos de trabajo. El estudio se centró en tres áreas de conocimiento de la gestión del proyecto inherente a los interesados, los recursos y las comunicaciones. Se determinó que, la obra se inició con debilidades en la gestión de los grupos de interés lo que derivó en problemas sociales no sólo con las comunidades sino con los trabajadores. Además, no hubo un plan para impulsar la participación de los actores sociales y lograr su involucramiento. Se encontró que la comunicación con los trabajadores era precaria, no se consideraban sus iniciativas y había una total desvinculación con los fines del proyecto. A través de la percepción de los trabajadores se concluye que la implementación de la Guía ayudó a superar los diferentes conflictos sociales y a mejorar el desempeño del proyecto, el cual culminó favorablemente en el tiempo establecido satisfaciendo las expectativas de los grupos de interesados internos y externos.

Palabra claves: Percepciones, Gestión de proyecto, Interesados, Recurso Humano, Comunicaciones.

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze workers' perceptions regarding the implementation of the PMBOK (Good Practices) Guide in the Management of the Highway Maintenance Services Project Section II, in the districts of Samugari - Chiquintirca, La Mar province, Ayacucho - 2022, executed by a Chinese company, with a branch in Peru. The methodology adopted was qualitative, basic, descriptive-explanatory, and case study. Semi-structured interviews were used to collect data and information and were conducted with a sample of 10 workers from different work teams. The study focused on three areas of project management knowledge: stakeholders, resources, and communications. It was determined that the project began with weaknesses in stakeholder management, which resulted in social problems not only for the communities but also for the workers. Furthermore, there was no plan to promote stakeholder participation and engagement. Communication with workers was found to be poor, their initiatives were not considered, and there was a complete disconnect from the project's goals. Based on the workers' perceptions, it was concluded that the implementation of the Guide helped overcome various social conflicts and improve project performance, which culminated successfully within the established timeframe, meeting the expectations of internal and external stakeholder groups.

Keywords: Perceptions, Project management, Stakeholders, Human Resources, Communications.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
ÍNDICE GENERAL	6
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1. Descripción del problema	16
1.2. Formulación del problema	21
1.2.1. Pregunta General.....	21
1.2.2. Preguntas específicas	21
1.3. Objetivos de la investigación	22
1.3.1. Objetivo General.....	22
1.3.2. Objetivos Específicos.....	22
1.4. Justificación de investigación	22
1.5. Viabilidad.....	25
CAPITULO II	26
MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. Antecedentes de la investigación	26
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	26
2.1.2. Antecedentes Nacionales	32
2.1.3. Antecedentes locales.....	38
2.2. Bases teóricas.....	39

2.2.1. Teoría de la Complejidad.....	39
2.2.2. Teoría de los Stakeholders	41
2.2.3. Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC)	43
2.2.4. Teoría de la Comunicación Organizacional.....	46
2.3.Enfoques de investigación	48
2.3.1.Enfoque de Género	48
2.3.2.Enfoque de Interculturalidad.....	49
2.4.Marco Conceptual.....	50
2.4.1.Fundamento y Finalidad de la Guía PMBOK.....	50
2.4.2.Buenas prácticas.....	53
2.4.3.La Guía PMBOK como buenas prácticas	54
2.4.4. Proyecto.....	54
2.4.5. Restricciones	56
2.4.6. Gestión de Proyectos.....	57
2.4.7. Área de Gestión de los Interesados	64
2.4.8. Área de Gestión de los Recursos.....	71
2.4.9. Área de Gestión de las Comunicaciones.....	79
2.4.10. Rol profesional de Trabajo Social en Empresas	82
2.5. Marco Normativo	83
2.6. Marco Contextual.....	86
2.6.1. Características específicas del área de estudio.....	86
2.6.2. Ubicación	88
2.6.3. Organización	90
2.5. Categorías y Operacionalización	90
2.5.1. Categorías y Subcategorías	90

CAPÍTULO III.....	92
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	92
3.1. Tipo y nivel de la investigación.....	92
3.1.1. Tipo y enfoque de la investigación.....	92
3.1.2. Nivel de investigación.....	93
3.2. Diseño de la investigación.....	93
3.3. Sujeto, Universo, Población y Muestra.....	94
3.3.1. Sujetos de investigación.....	94
3.3.2. Universo y Población.....	95
3.3.3. Muestra.....	95
3.4. Técnicas e instrumentos para la recopilación de información.....	96
3.5. Procesamiento de los datos y las informaciones.....	98
3.6. Aspectos éticos.....	99
CAPÍTULO IV.....	100
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	100
4.1. Percepción de los trabajadores sobre la aplicación de la Guía PMBOK en el área de Gestión de los Interesados en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”.	101
4.2. Percepción de los trabajadores en cuanto a la aplicación de la Guía PMBOK en el área de Gestión de Recursos en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”	114
4.3. Percepción de los trabajadores sobre la aplicación de la Guía PMBOK en el área de Gestión de las Comunicaciones en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”	128

CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	137
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	139
ANEXOS	147

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS:

Tabla 1. Aspectos fundamentales para el análisis de la complejidad de proyectos	40
Tabla 2. Correspondencia entre Grupos de Procesos y áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	51
Tabla 2. Localización del Tramo II: Samugari - Chiquintirca.....	89
Tabla 3. Percepción acerca de la contribución efectuada para la resolución de los conflictos.....	111
Tabla 4. Percepción de los trabajadores en cuanto a los beneficios salariales.....	124

FIGURAS:

Figura 1. La restricción triple (tradicional).....	56
Figura 2. Restricciones del Proyecto (Actual).....	57
Figura 3. Grupo de Procesos.....	58
Figura 4. Ciclo de Distintos Proyectos.....	60
Figura 5. Niveles típicos de costo y dotación de personal en una Estructura Genérica del ciclo de vida del proyecto.....	61
Figura 6. Impacto de las variables en el del tiempo del proyecto.....	62
Figura 7. Áreas de conocimiento de la gestión de proyectos.....	63
Figura 8. Visión integral de un Proyecto.....	64
Figura 8. Ejemplos de Interesados del Proyecto.....	65
Figura 9. Resumen de la Gestión de los Interesados.....	71
Figura 10. Resumen de la Gestión de Recursos.....	80
Figura 11. Modelo interactivo de comunicación.....	81
Figura 12. Resumen de la Gestión de las Comunicaciones.....	82

Figura 13. <i>Ubicación del Tramo II: Samugari – Chiquintirca</i>	89
Figura 14. <i>Organigrama del Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”</i>	90
Figura 15. <i>Percepción de los Trabajadores acerca del estado inicial del proyecto</i>	102
Figura 16. <i>Percepciones de los trabajadores en relación a los conflictos sociales en el Tramo II</i>	105
Figura 17. <i>Origen de Conflictos sociales desde la percepción de los trabajadores</i>	107
Figura 18. <i>Estrategias empleadas para la solución de los conflictos sociales desde la percepción de los trabajadores</i>	108
Figura 19. <i>Percepción de los trabajadores en cuanto a la escucha activa de sus líderes</i>	115
Figura 20. <i>Comparación antes y después en el desarrollo de los equipos de trabajo</i>	118
Figura 21. <i>Capacitaciones recibidas por el personal del proyecto</i>	120
Figura 22. <i>Beneficios laborales asignados a los trabajadores del Proyecto</i>	123
Figura 23. <i>Nivel de satisfacción de los trabajadores en relación a la alimentación y hospedaje</i>	125

INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “Percepción de los trabajadores sobre la implementación de la guía buenas prácticas en la gestión del proyecto de mantenimiento de carretera en los distritos de Samugari – Chiquintirca, La Mar - Ayacucho, 2022”, aborda un tema importante y vigente en nuestra sociedad.

La gestión de proyecto es conjunto de prácticas que permite la planificación, coordinación y orientación de los esfuerzos y recursos empresariales e institucionales para lograr un fin e impactar positivamente en la calidad de vida de diferentes grupos sociales. En términos prácticos, gestionar un proyecto implica el uso del conocimiento, técnicas y habilidades tanto blandas como duras para concretar unos objetivos en función de un plazo de tiempo establecido y unos recursos finitos.

En la actualidad, la gestión de proyecto emplea un conjunto de buenas prácticas conocidas como *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* o Guía de los fundamentos de la gestión de proyectos que recopila una serie de estrategias exitosas que las organizaciones han puesto en marcha para concretar sus objetivos estratégicos. De esta manera, la gestión realizada dentro de cualquier iniciativa, propuesta o proyecto no puede estar desvinculada de las necesidades y expectativas de los grupos involucrados, siendo importante concretar los estándares que facilitarán la realización de las actividades previstas y creación de los grupos de trabajo que estén fuertemente comprometidos con la razón social del proyecto.

Sin embargo, la realidad dentro del contexto de estudio evidenció notable debilidades en lo respecta a la gestión de los grupos de interés, lo que originó graves problemas sociales no sólo con las comunidades inherentes al proyecto sino con los trabajadores. La empresa no disponía de un plan para promover una mayor participación de los actores sociales, por lo que estos se encontraban desvinculados del proyecto y desconocían sus objetivos operativos y comunitarios.

Así mismo, la comunicación con los trabajadores era escasa, no existían los canales apropiados para que estos actores realizarán sus aportes, razón por la cual sus iniciativas y propuestas no eran tomadas en cuentas en la realización de las actividades del proyecto. De manera que, la situación con las comunidades y con los trabajadores entorpecía en cierta forma el desarrollo del proyecto, ralentizando sus actividades y haciéndolas poco efectivas. En este sentido, la empresa emprendió la implementación de la guía para facilitar el proceso de involucramiento de los diferentes grupos de interés. De forma tal que, surgió la iniciativa de la investigadora por conocer y analizar la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en la Gestión del Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho – 2022, ejecutado por la Empresa CCECC Sucursal del Perú, con la intención de profundizar en tres áreas del conocimiento: los interesados, los recursos y las comunicaciones.

Para ello, se ha planteado como pregunta general de investigación: ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en la Gestión del Proyecto de Servicio de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?; mientras que, a nivel específico las interrogantes consideradas fueron: 1. ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de los Interesados en el Proyecto de Servicio de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?, 2. ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de Recursos en el Proyecto de Servicio de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022? y 3. ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas

Prácticas) en el Área de Gestión de las Comunicaciones en el Proyecto Servicio de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?

Los resultados del estudio en cuanto a la gestión de los interesados, develaron que la implementación de las buenas prácticas de la Guía PMBOK contribuyó a incrementar la participación de los grupos de interés del proyecto, a través de la planificación, el trabajo en equipo, la colaboración mutua y sobre todo, cumpliendo con las necesidades de los interesados tanto internos como externos.

En cuanto a la gestión del recurso, la percepción de los trabajadores indicaba un bajo nivel de participación de estos en los grupos de trabajos, lo que generó conflictos laborales, quejas e insatisfacción en los trabajadores. Sin embargo, los estándares para la gestión del recurso humano de la guía PMBOK facilitaron la reorientación de las estrategias para establecer dinámicas de trabajo más fluidas y con altos niveles de coordinación entre las áreas, con una gestión basada en el compañerismo y el trabajo en conjunto.

En relación a la gestión de las comunicaciones, se adoptaron algunas técnicas y herramientas que indica la Guía PMBOK, lo que facilitó la transformación del esquema vertical de la comunicación entre los trabajadores y sus líderes, conduciendo así a la dinámica de información hacia la horizontalidad a través de estrategias como el esquema de comunicación donde se definió cómo, cuándo y a quién informar, logrando un impacto favorable en la gestión del proyecto.

Respecto a la metodología utilizada en la presente investigación fue de enfoque cualitativo, tipo básico, nivel descriptivo – explicativo, porque describe y explica cómo la aplicación de las buenas prácticas en la gestión de proyectos tiene implicancias en el logro de resultados; en cuanto al diseño de investigación se recurrió a un estudio de caso; además, se

empleó la entrevista semi estructurada como técnica de recopilación de información de una muestra de 10 trabajadores de la empresa vinculados a diferentes áreas de trabajo.

Durante la investigación, se presentaron diferentes obstáculos que limitaron en cierto grado el estudio entre las que se destaca la escasa señal telefónica y un deficiente acceso al internet, lo cual dificultaron el establecimiento de una buena comunicación inicial con los demás trabajadores; no obstante, estas limitaciones fueron superadas de forma positiva, no teniendo repercusiones en la ejecución de la investigación. Por otra parte, el estudio se presentó en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se presenta el marco teórico referencial y conceptual asociado a la categoría de estudio destacando las investigaciones previas, las bases teóricas, la definición de conceptos básicos, el marco normativo y la descripción del contexto en el cual se realiza el estudio.

En el capítulo II, se desglosa la metodología de investigación partiendo de la descripción de la problemática, las interrogantes, objetivos y justificación del estudio; así mismo, se definen el tipo, nivel, enfoque y diseño de la investigación considerando las técnicas e instrumentos empleados para la recopilación de información. Además de, detallar el proceso para el procesamiento y análisis de la información; también, los principios éticos que regirán la investigación.

El capítulo III, evidencia los resultados, su interpretación, análisis y discusión considerando las referencias documentales que fueron empleadas para fundamentar teórica y referencialmente el estudio. Finalmente, se formulan las conclusiones derivadas de estos hallazgos y las recomendaciones en función de contribuir con el mejoramiento de la gestión de proyectos similares.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

La gestión de proyectos como señala Estrada (2015), tiene como idea fundamental la de administrar todos los recursos necesarios en la planificación y ejecución de un proyecto n a fin de lograr los resultados determinados y dar respuesta al objetivo primordial que dio inicio al mismo, siendo este un proceso complejo que amerita una revisión constante para adecuarse a la realidad y mantenerse alineado a generar respuestas satisfactorias a las necesidades y problemáticas de los grupos de interés.

Internacionalmente, esta área de conocimiento dejó de consistir solo en documentaciones técnicas para convertirse en algo mucho más complejo; así lo refiere, Economía en Galicia (2022) al exponer que la gestión en cualquier campo de intervención es una actividad compleja y heterogénea; sin embargo, en la práctica se ha demostrado que entre el 30% y el 70% de ella está asociada con la participación en los proyectos. Lo que conduce a reflexionar sobre la importancia que tiene que los gerentes de proyectos estén en constante adaptación a los cambios y se encuentren en la tarea de tener una visión renovada que busque nuevas y mejores técnicas; así como, las herramientas necesarias que generen una mayor probabilidad de éxito en la gestión de proyectos.

Sin embargo, al ser una sociedad altamente competitiva y dinámica no se detienen a analizar lo que sucede alrededor cuando se gestionan los proyectos, se piensa que existe una única forma de gestionar y que ésta puede llegar a ser suficiente, puesto que las personas encargadas de su implementación carecen de habilidades de gestión; por ende muchos proyectos no logran entregarse a tiempo ni acorde al presupuesto establecido en un inicio y en su mayoría no solo llega afectar al responsable, sino que también genera una disminución en las plazas de empleo, pérdida de dinero y tiempo a los inversionistas.

De acuerdo con Lledó y Rivarola (2006), en la región latinoamericana la administración de los proyectos profesionalmente es un área de relativo desarrollo en el contexto empresarial, pues las organizaciones se mantienen centradas en lograr sus objetivos estratégicos mediante la ejecución de proyectos sin haber implementado las herramientas y procedimientos necesarios para garantizar el éxito de estos; de esta manera, dejan como un hecho fortuito el logro de un buen desempeño en la gestión de sus proyectos. Los autores refieren que, sólo un 7% de las empresas latinoamericanas evaluadas en su investigación tienen una metodología formal y bien estructurada para ejecutar sus proyectos; además, un 17% de los empresarios señalaron conocer las herramientas de gestión dentro de las cuales se encuentran las buenas prácticas por el Project Management Institute (PMI).

Según muestra la última encuesta de Pulse of the Profession del Project Management Institute (PMI, 2019), que el 61% de los proyectos terminan exitosamente en tiempo y presupuesto, cifra que ha variado recientemente en los últimos cinco años, pero que las organizaciones desperdiciaron casi el 12% de su inversión en proyectos debido a un desempeño deficiente; es decir, un promedio de casi 120 millones de dólares perdidos al año por cada mil millones invertidos en proyectos. Esto coincide con lo expuesto por Lledó y Rivarola (2006), quienes afirman que en Latinoamérica hay una baja utilización de estas prácticas lo que caracteriza un modelo empresarial con una marcada improvisación en la gestión de los proyectos desde su conceptualización y diseño hasta su culminación.

Según el PMI (2022), la economía local latinoamericana está dominada por las pequeñas y medianas empresas; de manera que, hay evidencias de que este grupo de pymes considera que la gestión de los proyectos son prácticas relacionadas a las grandes corporaciones quienes suelen ser las que mayormente adoptan enfoques para direccionar sus proyectos, en especial para manejar de forma adecuada los temas inherentes al costo, el tiempo, las limitaciones y pertinencia de estos a las necesidades de la población.

Por su parte, Núñez (2022) refiere los resultados de un informe reciente del Project Management Institute (PMI) en los cuales se resalta que uno de las deficiencias más importantes en la dirección de proyectos es la falta de profesionales al frente de los mismos; y si esta situación se mantiene puede ocasionar pérdidas por el orden de los 345 mil millones de dólares en el Producto Interno Bruto (PIB) mundial para el año 2030. En este contexto, surgen nuevas metodologías de gestión de proyectos en el que se consideran varios enfoques que aseguran el éxito y son reconocidas a nivel mundial, como es la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK), aplicada por miles de empresas desde hace varios años para disminuir los riesgos, mejorar los plazos de entrega, reducir sus costos y sobre todo, obtener una mejor organización del equipo de trabajo.

En el caso del Perú, Torres (2021) señala que la gestión de proyectos a nivel público es un eje fundamental para el desarrollo del país y a raíz de la pandemia del Covid 19 se ha hecho evidente la necesidad de mejorar los procesos inherentes a la gestión, como parte de las acciones gubernamentales. No obstante, Villegas (2021) sostiene que el país pierde el 40% de los beneficios que trae consigo la inversión pública, puesto que la administración de proyectos es ineficiente, lo que conlleva a que la pérdida sea mayor a la del promedio latinoamericano que tiene el 27%; a su vez el país se ubica muy por detrás de las economías avanzadas con el 13%, lo que demuestra que la gestión de proyectos en empresas privadas y públicas presentan también dificultades y deficiencias tales como la desactualización de normas en la dirección de proyectos, incongruencia en el cronograma, una mala planificación en los recursos y en el presupuestos.

Si bien es cierto que, el Perú tiene un alto potencial en actividades agrícolas, construcción y minería muchos proyectos se han abandonado o se han visto estancados por diferentes factores, principalmente la falta de comunicación, ausencia de seguimiento y control, no se tiene claro los objetivos, las expectativas son poco realistas, falta de un plan de

motivación para el equipo de trabajo, presencia de conflictos sociales e incluso la burocracia, dando como resultado los sobrecostos, el incumplimiento de contratos, pago de penalidades por retraso en la entrega, entre otros. Al respecto, Torres (2021) expone que en la mayor parte de los proyectos públicos hay una serie de problemáticas que inciden en los beneficios que generan, sobre todo a nivel de planificación ya que muchos de estos no encajan en las necesidades de los grupos de interesados. Por otra parte, la autora refiere que la gestión de proyectos carece de planes de contingencia para enfrentar los riesgos; así como, un deficiente recurso humano, técnico y un escaso liderazgo en el contexto local; aunado a un burocrático sistema administrativo y un bajo nivel de comunicación y de relaciones con los stakeholders.

Esto a su vez origina problemas en el interior de la organización como la desmotivación del personal, el ausentismo laboral y la insatisfacción en los usuarios finales, afectando a largo plazo el crecimiento económico del país. Cabe destacar que, éstas deficiencias mencionadas anteriormente también están presentes en proyectos sociales en los cuales la presencia del profesional del Trabajo Social es más visible; en este sentido, es necesaria la incorporación de nuevos procesos metodológicos tanto teóricos como prácticos para gestionar proyectos de envergadura social, porque se sabe que las personas son quienes hacen que un proyecto sea exitoso y allí está la importancia de saber cómo liderarlos y gratificarlos de la mejor manera.

En la Región de Ayacucho, Gamarra y Zevallos (2018) mencionan que las obras ejecutadas por el Gobierno Regional de Ayacucho durante los últimos cuatro años no han logrado alcanzar los resultados esperados, ya que estas inversiones resultaron ser superiores a las que se habían proyectado; a su vez que, los avances alcanzados en la ejecución no se lograron en el marco de los expedientes aprobados y por ende, no fueron entregados a los beneficiarios finales en el tiempo pautado. En este contexto, Quispe (2023) señala que durante el presente año se han detectado un total de 120 proyectos paralizados en la región, de los cuales 97 estarían a cargo de los gobiernos locales, 16 del gobierno nacional y 7 del gobierno

regional con una pérdida de 442 millones de soles desde el año anterior y un gasto de 230 millones de soles hasta el mes de junio del presente año.

Estos acontecimientos, permiten reflexionar sobre la situación en la que se encuentra la actual gestión de proyectos y los grandes vacíos que existe en conocimientos; así como, su correcta aplicación en proyectos reales lo que deja claro que la región ayacuchana no es ajena a la problemática en lo que respecta a la gestión de proyecto a nivel nacional e internacional, que se encuentra marcada por el incumplimiento de los presupuestos, el retrasos en las fechas de entrega, la mala gestión de los recursos humanos, materiales, entre otros.

En el ámbito de estudio, los problemas descritos también son identificables en la gestión del Proyecto denominado “Servicio de Mantenimiento Periódico de Carretera Tramo II: en los distritos de Samugari – Chiquintirca”, ejecutado por la Empresa China Civil Engineering Construction Corporation (CCECC), Sucursal del Perú en el distrito de Anco, donde se evidenció una deficiente identificación y caracterización de los interesados y sus necesidades inmediatas, la falta de reportes que reflejen los avance de actividades del proyecto, deficiencia en la gestión de las comunicaciones, renuncia continua del personal, conflictos internos, problemas administrativos, entre otras situaciones que han generado diversas confrontaciones sociales, bloqueos de carreteras e insatisfacción de los usuarios. Además, se pudo apreciar que la empresa ejecutora del proyecto, al igual que otras organizaciones, sigue gestionando sus proyectos de manera tradicional y no utiliza metodologías o estándares que le permita una gestión más integral desde su inicio hasta el cierre.

En aras de mejorar su gestión, la empresa implementó la Guía de Project Management Body of Knowledge (PMBOK), la cual es reconocida como el estándar de mayor prestigio a nivel mundial para gestionar los proyectos; en este sentido, desde una perspectiva social se puso mayor énfasis en tres áreas fundamentales utilizando técnicas y herramientas recomendadas por esta guía para dar solución a los problemas urgentes del proyecto, como lo

eran la gestión de interesados ya que había necesidad de identificar y gestionar a los grupos de interés tanto internos y externos para atender sus expectativas e intereses, solucionar los problemas sociales y evitar futuros conflictos; también, se consideró la gestión de los recursos humanos en la cual se buscaba fortalecer sus capacidades, mejorando la calidad de vida y motivación de los trabajadores en el campo; finalmente, se consideró la gestión de las comunicaciones, incrementando y mejorando el flujo de información hacia los interesados, realización de los reportes de desempeño, integrar los equipos de trabajo y optimizar la integración del proyecto con el resto de las áreas de la Empresa. De este modo, se logró cumplir con el plazo de entrega del Tramo II según lo definido por la organización.

Por consiguiente, la presente investigación busca recoger las percepciones de los trabajadores sobre la implementación de la guía de buenas prácticas en la gestión de proyecto, en ingles Project Management Body of Knowledge (PMBOK), en el proyecto de servicio de mantenimiento periódico de carretera del tramo II: en los distritos de Samugari – Chiquintirca de la provincia de La Mar Ayacucho -2022, dando paso a las siguientes preguntas de investigación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Pregunta General

¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en la Gestión del Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?

1.2.2. Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de los Interesados en el Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?

2. ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de Recursos en el Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?

3. ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de las Comunicaciones en el Proyecto Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en la Gestión del Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca”, provincia La Mar, Ayacucho - 2022.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Describir la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de los Interesados en el Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022.

2. Explicar la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de Recursos en el Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022.

3. Explicar la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de las Comunicaciones en el Proyecto

Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca”, provincia La Mar, Ayacucho - 2022.

1.4. Justificación de investigación

La adecuada gestión de los proyectos mediante la implementación de prácticas empresariales van a permitan mejorar los resultados en las distintas fases de ejecución; además de, optimizar los beneficios para los grupos de interés; en este sentido, es relevante conocer la percepción de los trabajadores sobre la aplicación de los fundamentos de la Guía de Buenas Prácticas, en ingles Project Management Body of Knowledge (PMBOK) en el proyecto “Servicio de mantenimiento periódico de carretera del Tramo II: en los distritos de Samugari – Chiquintirca”, en la provincia La Mar, Ayacucho 2022, ejecutado por la Empresa China Civil Engineering Construction Corporation (CCECC), el mismo que permitió el cumplimiento de los compromisos asumidos para tener una mayor aceptación de los usuarios y sobre todo mejorar la gestión integral de proyectos similares en el futuro desde una perspectiva interna a través del análisis de la percepción, vivencias y experiencias de los trabajadores que mediante el método de estudio de caso, han facilitado la comprensión de una situación compleja.

Por otra parte, hay un interés personal de la investigadora, a raíz de su experiencia profesional, de visibilizar y promover la incorporación de buenas prácticas en la gestión de los proyectos con el propósito de contribuir al logro de sus objetivos, incrementar los niveles de satisfacción del cliente y usuario final, lograr mayor productividad, calidad de vida y reputación organizacional. Además, se tiene una motivación profesional centrada en la innovación, en proponer nuevas metodologías y estrategias de intervención profesional en el área de Trabajo Social que facilite la resolución de conflictos sociales que se generan en torno a la ejecución de los proyectos sociales y así, fortalecer los conocimientos previos en la gestión de proyectos de esta naturaleza en los cuales los profesionales de Trabajo Social van tomando protagonismo y asumiendo nuevos retos, compromisos y responsabilidades en el área de intervención.

En este sentido, la investigación se justifica desde el punto de **vista práctico** al considerar la adopción de las buenas prácticas en la gestión de un proyecto real fundamentada en la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK), las cuales son reconocidas a “nivel mundial” por sus significativos aportes a la administración de proyectos, lo que facilitó determinar los beneficios alcanzados en la gestión de los recursos, los interesados y las comunicaciones lo que orienta al profesional de Trabajo Social a planear, ejecutar y mejorar el seguimiento y control de las actividades en los proyectos a través del correcto manejo de los diferentes procesos, asegurando el éxito en el cumplimiento de metas y objetivos planteados.

Asimismo, **la relevancia social** de la presente investigación radica en que la gestión de proyectos sigue siendo una preocupación y un problema que está presente en las empresas ejecutoras y en aquellos gobiernos locales que vienen gestionando sus proyectos de manera tradicional, repitiéndose los mismos patrones y viviendo las mismas dificultades, lo que impide que las necesidades de los diferentes grupos de interés sean satisfechas de manera efectiva. En este sentido, la percepción de los colaboradores, como capital humano promotor de grandes transformaciones en el contexto empresarial, es de gran importancia para identificar oportunidades de mejoras que pudieran ser abordadas desde las áreas del conocimiento previstas en la gestión del proyecto bajo el enfoque del PMI.

En este sentido, la investigación busca promover la incorporación de buenas prácticas en la gestión de proyectos, como es la Guía del PMBOK a fin de mejorar el flujo de comunicación entre los interesados de un proyecto, el uso eficiente de los recursos humanos y tener mayores posibilidades de alcanzar los objetivos definidos por la Organización, tener una mayor aceptación de los usuarios y sobre todo mejorar la gestión integral de proyectos similares en el futuro. Finalmente, **la implicancia teórica** de la investigación es la de contribuir con nuevos conocimientos y motivar nuevos estudios en la incorporación de la guía en la gestión de proyectos, particularmente en la gestión de los interesados, gestión de los recursos humanos

y la gestión de las comunicaciones, a partir de una mirada social y las experiencias recogidas del personal técnico, administrativo y los trabajadores de campo.

A **nivel metodológico**, la investigación deja un esquema metodológico compuesto por técnicas e instrumentos que pueden servir de referencia para el desarrollo de investigaciones similares que aborden el sentido social de la gestión de proyecto y la importancia de los grupos humanos e interesado en su ejecución.

1.5. Viabilidad

El desarrollo de esta investigación fue factible porque se contó con los recursos necesarios para su ejecución, tales como información bibliográfica relacionada en la gestión de proyectos, la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK), cercanía con personas certificadas del Project Management Institute (PMI), recursos económicos, materiales; así como también, se conoce de cerca la problemática en estudio siendo viable éticamente ya que se obtuvo la autorización de los involucrados para su realización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Según Barroso et al. (2021) en su proyecto de investigación titulado como “*Gestión de Proyectos Sociales según PMBOK en la Fundación Social Oasis de Bogotá*” el cual tuvo como objetivo principal el de revisar el estado actual de la gestión de proyectos sociales en la Fundación con el propósito de para mejorar sus herramientas y estrategias según la guía del PMBOK; para ello, se desarrolló una investigación es de tipo descriptiva - mixta y los instrumentos de recolección de datos fueron aplicados a los integrantes de la Fundación Social Oasis, tanto directivos como a los colaboradores. Llegando a las siguientes conclusiones: Se evidenció un deficiente seguimiento al proyecto, ya que no se cuenta con una metodología; además, no cumple con las buenas prácticas de gestión de proyectos; por otra parte, no realizan el análisis de riesgos y por ende no se cuenta con un aprendizaje de las experiencias previas que puedan emplearse a posterior en los proyectos realizados. En este sentido, los autores recomiendan profundizar en las diferentes herramientas para la planificación y el control de actividades; así como, establecer diferentes mecanismos de organización tales como las establecidas en la gestión en la planificación, el alcance y el cronograma de proyectos según lo establecido en la Guía del PMBOK.

El estudio guardó relación con la presente investigación porque los investigadores concluyen que las organizaciones requieren emplear metodologías para el seguimiento y control de sus proyectos y por ello, recomiendan las técnicas gerenciales adaptadas según la guía del PMBOK y el PMI para mejorar la dirección de proyectos sociales, a través de las diferentes áreas del conocimiento, tal como, se abarcó en la presente investigación dando

mayor énfasis en las áreas que se relacionan directamente con el personal; además, orientando las acciones de acuerdo a los conceptos manejados y las deficiencias identificadas.

Ramírez y Torres (2021) en su trabajo de grado denominada como “Aplicación de los lineamientos de la Guía PMBOK 6 edición, partiendo de la Triada de Alcance, Tiempo y Costo en la Planificación del Proyecto Parque Interactivo Floralia en el Municipio de Fusagasugá-Cundinamarca” en Colombia, el cual tuvo como propósito de implementar la guía para planificar y ejecutar ese proyecto centrando la atención en la mencionada triada. La investigación se desarrolló en tres etapas y empleó tanto datos cualitativos como cuantitativos; en la primera etapa se efectuó la revisión documental para presentar un estado de la situación actual del proyecto en específico del presupuesto y el cronograma establecido; así como, toda la documentación necesaria para gestionar los costos, el tiempo y el alcance. Durante la fase 2, se establecieron los lineamientos de la Guía en torno a las tres variables aplicables; finalmente, en la tercera etapa se aplicó la guía y se adoptaron las estrategias empresariales a nivel administrativo y gerencial para el éxito del proyecto. La investigación evidencia la necesidad de documentar el proceso de gestión iniciando por el acta de constitución la cual debe recoger la visión de los grupos de interés, las necesidades y requisito del proyecto considerando las prioridades y el impacto social, económico, ambiental y turístico.

Esta investigación fue importante para el presente estudio ya que orientó a considerar a la gestión de costos, alcance y tiempo como tres elementos críticos para gestionar un proyecto social; de esta manera, la aplicación de la guía debe estar enfocada en el diseño de estrategias que faciliten el manejo eficiente de estas variables; además de, considerar la percepción de los grupos de interés como un insumo de gran valor para priorizar las actividades previstas en un proyecto.

Almaguer et al. (2021), desarrolló un artículo de investigación acerca del “Ciclo de vida de los proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local” en Cuba, con

el propósito de hacer una contribución a través del diseño e implementación de una guía para la ejecución de proyectos socioproductivos en las localidades partiendo del análisis del ciclo de vida de las diferentes modalidades de proyecto empleando una revisión documental de los mismos y un enfoque cualitativo mediante la realización de entrevistas a las partes interesadas. En la fase diagnóstica se pudo conocer que los proyectos son diseñados por la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Holguín alejados de la realidad de las comunidades y con deficiencia en lo que respecta a la factibilidad, pues no parte de un diagnóstico de las potencialidades endógenas y se muestran desvinculados de las estrategias de desarrollo del municipio. Además, se observa el desconocimiento de los encargados de ejecutar el proyecto acerca de los pasos que deben seguir para que todo funcione y las actividades previstas puedan ser cumplidas en el tiempo y con los recursos destinados; también, los grupos de interesados no se encuentran integrados por lo que hay poca participación de estos en el proyecto y no se implementan herramientas para controlar todas las etapas de ejecución. Los autores concluyen señalando que, la gestión de los proyectos de esta naturaleza suele ser un proceso complejo que demanda flexibilidad para poder adaptarse a los cambios, interactuar constantemente con los actores sociales para innovar e identificar nuevas maneras de hacer las cosas dando respuesta a las dificultades, necesidades y demandas sociales que van surgiendo en el desarrollo de las actividades. Además, sugieren que el proyecto es un proceso único que es difícil de estandarizar ya que responden a las necesidades puntuales; de manera que, hay que identificar, diseñar, poner en marcha, ejecutar y evaluar diferentes alternativas de solución que suelen tener la cualidad de no estar predefinidas, sino que son innovadoras.

Este estudio se señalaron elementos de gran importancia en la gestión de los proyectos sociales, que tienen como fin aportar al desarrollo de las comunidades; en este sentido, se afirmó que, la gestión debe considerar el ciclo del proyecto, promover la participación de los grupos de interés y centrarse en contribuir con las estrategias de desarrollo local desde la etapa

de concepción de la idea, todo esto como factores claves para éxito de las iniciativas de proyectos socio productivas.

Ortiz y Sánchez (2017), realizaron un artículo de investigación en el cual desarrollaron “Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos en una gerencia de desarrollo social” de una empresa petrolera en Venezuela con el objetivo de conceptualizar, diseñar y formular un modelo que permita gestionar los proyectos del área en materia de infraestructura educativa, sanitaria, vial, entre otras; así como, iniciativas socioproductiva encaminadas al fortalecimiento de las actividades agrícolas y pecuarias locales; dicha propuesta consideró como bases teóricas aquellas prácticas gerenciales establecidas en el PMBOK, el marco lógico y la metodología de gestión de los programas sociales en la región latinoamericana establecidos por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), donde se identificaron las variables y operaciones claves para lograr el éxito en los proyectos ejecutados desde una formulación óptima centrada en la resolución de las problemáticas comunitarias. En la investigación se pudo conocer que la metodología del Marco lógico es factible de ser empleada en las etapas iniciales del proyecto, pues facilita la identificación de las problemáticas y los involucrados de manera más asertiva aplicando criterios de priorización; aparte de, ser más precisa en la definición de los objetivos realistas con variables medibles que permitan contrastar que se está empleando una alternativa de solución que genere el impacto deseado. Entretanto, la guía PMBOK ofrece otras áreas de conocimiento que ayudan a mejorar el desempeño de los proyectos y la metodología CEPAL prioriza el impacto del proyecto sobre los grupos de personas. Los autores, concluyen que la evaluación de los proyectos sociales está supeditado a prioridades de orden económico, social, cultural y hasta políticos; pues muchos de ellos, nacen en el marco de una política gubernamental. Por otra parte, la investigación afirma que la influencia de los proyectos

sociales se determina respecto a los beneficios que les genera a los grupos de interés a mediano y largo plazo; así como, de valorar las lecciones aprendidas y las experiencias obtenidas.

Esta investigación ofreció un panorama comparativo entre tres metodologías que las organizaciones pueden emplear para gestionar sus proyectos sociales, en especial aquellos centrados en resolver problemáticas de las comunidades; en este sentido, los autores propusieron un modelo en el cual combinaron el marco lógico para ser utilizado en las primeras etapas del proyecto donde se identifican y priorizan los problemas; en este caso la guía PMBOK es útil para lograr mejores desempeño de los proyectos en especial porque pone a disposición 10 áreas del conocimiento para gestionarlos sin subestimar el impacto que tiene en grupos de interés.

Ledesma (2017) en su tesis doctoral acerca de “Gestión de Proyectos de Regeneración Integrada de Barriadas Residenciales Obsoletas: Desde el enfoque transdisciplinar y a través de la metodología PMBOK” en Sevilla-España; profundiza en los procesos y herramientas empleadas para la gestión de los proyectos previstas en la guía básica del Project Management Institute, en la cual se definen y conceptualizan una serie de prácticas que fueron útiles en el abordaje de edificaciones con obsolescencia física, funcional, urbana y social dentro de las barriadas. En este sentido, la investigación se centró en la convergencia de iniciativas top-down con las recomendaciones y perspectivas de la ciudadanía (bottom-up). Considerando las iniciativas que impactan negativamente a la población y sobre aquellas sobre las cuales es necesario actuar, mediante planes de mejoras consensuadas. En este tipo de proyectos, la gestión se fundamenta en la colaboración pública y privada. Por otra parte, la guía de Fundamentos para la Dirección de los Proyectos (PMBOK) presenta una estructura para ordenar y organizar la gestión de las intervenciones; sin embargo, la autora reconoce que hay deficiencias en esta guía en especial en el planteamiento de los proyectos y en cómo se van a estructurar; así como, en la aplicación de los conocimientos técnicos y holísticos con una visión

integradoras y global; en este sentido, la disposición de profesionales que reflexionen acerca de sus tareas y el desempeño obtenido. También, la guía PMBOK escuetamente considera la naturaleza blanda de los proyectos y sus aportaciones para lograr una ejecución exitosa, tanto de las personas implicadas como en la aplicación de las habilidades blandas en los proyectos, lo cual ha permitido el desarrollo de metodología de gestión ágiles que otorgan relevancia a las actividades de comunicar y diseñan planes tendientes a garantizar el flujo de información hacia los stakeholders.

Este estudio reafirmó la importancia que tienen los grupos de interés en la gestión de proyectos y la metodología PMBOK ha contribuido con el desarrollo de buenas prácticas orientadas a establecer una hoja de ruta flexible y efectiva para la ejecución de los proyectos sociales; además, destaca la importancia que tienen la gestión de la comunicación en el éxito de las iniciativas de intervención social.

Santiago et al. (2013) en su artículo sobre la “Gestión de Comunicaciones en los Proyectos” efectuado en Pamplona-Colombia con el objetivo de efectuar una revisión sistemática de la literatura existente en las bases de datos como Scopus, Redalyc, Proquest y Web of Science, en torno a las disposiciones de la Guía PMBOK para gestionar las comunicaciones y el flujo de información en las diferentes etapas de ejecución de un proyecto; de esta manera, los autores propusieron un modelo de gestión para proyectos en telecomunicaciones, partiendo de las debilidades y vacíos identificados en la literatura actual en función de abordarlas en la propuesta que considere estrategias, acciones e instrumentos para la gestión de las comunicaciones, como un factor fundamental en el éxito de los proyectos que emprenden las organizaciones modernas. Los autores refieren que, los proyectos de gran envergadura de los años 60 presentaban dificultades debido a problemas de comunicación interna, los cuales afectan el cumplimiento del programa y originaban retraso en la agenda de actividades, situaciones que terminaban ocasionando un incremento de los costos e

insatisfacción en los clientes finales o usuarios del proyecto. Para abordar esta situación se crearon instituciones dedicadas al desarrollo de estos conocimientos que se fueron agrupando hasta conformar un conjunto de buenas prácticas de gestión, las cuales han servido como guía para gestionar adecuadamente los proyectos, entre los cuales se ha considerado la gestión de las comunicaciones ya que hace presencia en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos. Los autores también afirman que, sí las empresas implementan estrategias de comunicación, entonces, desarrollaran un plan para su gestión en función de satisfacer las necesidades de información de todos los grupos de interés; además, la gestión de los proyectos ha dejado atrás los modelos tradicionales donde prevalecían los criterios inherentes al productividad, las finanzas, la administración y el mercadeo para innovar en sus prácticas y la comunicación sigue jugando un importante papel en los procesos de planificación, gestión y evaluación convirtiéndose en uno de los principales activos de la gestión de proyecto al fomentar valores inherente a organizaciones transparentes; por otra parte, la gestión de la comunicación reduce la posibilidad de conflictos y ayuda a fortalecer las relaciones entre los actores del proyecto.

En este estudio, se expuso una visión de gran importancia en relación a una de las subcategorías de la investigación como lo es la gestión de la comunicación, destacándola como un factor preponderante en las relaciones con las partes interesadas dentro de la gestión de proyectos; además, el autor destaca que los problemas de comunicación a lo interno de las organizaciones pueden afectar el desenvolvimiento de los proyectos, generar retrasos en la agenda de actividad e incrementar los costos; aunado al aumento de la posibilidad de los conflictos por falta de información a los principales autores.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Para Cruz et al. (2020) en su artículo acerca de las “*Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas*”, el cual fue realizado con el propósito de

determinar esos puntos estratégicos para gestionar los proyectos a través de una revisión de la literatura existente crítica y reflexiva. En este estudio se pudo conocer que las organizaciones en la actualidad deben realizar una gestión de sus proyectos basada en la racionalidad de los recursos disponibles, en especial de los costos y el tiempo disponible para ejecutar sus proyectos; áreas de conocimientos que suelen ser las más emblemáticas para la gestión de los mismos. De esta manera, el cumplimiento de los tiempos establecidos en el cronograma y optimizar los recursos exige que las empresas implementen un riguroso proceso de planificación y control que les ayudará a ser efectivas y eficientes, pero sobre todo a manejar los riesgos y la incertidumbre; por otra parte, las organizaciones deberán desarrollar una serie de competencias y habilidades empresariales que las conduzca a emplear herramientas que les permitan realizar una adecuada gestión de sus proyectos y garantizar la concreción de las metas y objetivos definidos. Así, los investigadores concluyeron que el diseño de los proyectos obedece a unos planes estratégicos cuya ejecución se proyecta considerando el cumplimiento de un conjunto de etapas que son esenciales para llegar al estado deseado; sin embargo, en el transcurso del desarrollo del proyecto este puede verse afectado por factores tanto internos como externos que pueden limitar o condicionar su puesta en marcha; por esta razón, es vital ejercer un monitoreo constante sobre el costo y el cronograma. Además, es importante que la gestión se enfoque en las necesidades de los grupos de interés ya que los proyectos siempre representan una alternativa de solución para alguna problemática; de tal forma que, deben realizarse las coordinaciones necesarias para aquellas actividades que son de interés común. La revisión documental permitió la identificación de dos metodologías para la gestión de proyecto: por un lado, el enfoque tradicional que engloba a prácticas gerenciales convencionales de desarrollar, planificar, organizar, ejecutar y controlar; mientras que, el Project Management Institute (PMI) desarrolló una serie de lineamientos complejos basado en 10 áreas de conocimientos (la gestión de la integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos,

comunicaciones, riesgos, adquisiciones y la gestión de los interesados o Stakeholders) y 49 procesos inherentes a la iniciación, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre.

Este estudio fue relevante para la investigación ya que definió las áreas del conocimiento que son vitales para la gestión eficiente de los proyectos en las organizaciones modernas, alegando que, el cumplimiento de los tiempos y el presupuesto junto a un óptimo uso de los recursos disponibles son factores críticos para el éxito de los mismos.

Noriega y Rojas (2020) en su trabajo de investigación titulado como *“Propuesta de mejora del proceso de “monitoreo y control del trabajo” de proyectos sociales en la ONG World Vision Perú”* realizado para optar al grado académico de Maestro en Project Management que tuvo como objetivo el presentar una propuesta que permitiera elevar la calidad del proceso de seguimiento y control de las actividades previstas en los proyectos sociales desarrollados por la ONG. En este sentido, los autores tomaron como base las buenas prácticas del PMI (Project Management Institute) para lograr tal propósito; además, centraron su atención en la recopilación de la opinión de todos los responsables de los procesos de planificación, monitoreo, ejecución y control de proyectos para determinar la existencia o la carencia de prácticas, metodologías y herramientas para monitorear y controlar el trabajo. Para ello, los investigadores recurrieron al enfoque cuantitativo, el alcance descriptivo, correlacional y un diseño no experimental para el desarrollo del estudio. Los resultados mostraron la ausencia de un proceso de monitoreo estandarizado y la falta de una metodología y herramientas claras que facilitarían el control de los procesos; de esta manera, se establecieron seis indicadores que son clave en la gestión de proyecto y ofrecen un estándar de medición de la calidad de las operaciones, entre los que destacan: el porcentaje de avance real, avance planificado (%), variación del cronograma, indicador de performance del cronograma, variación del costo y el performance del costo. De esta manera, la guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) propone un conjunto de metodologías para que las diferentes organizaciones puedan

generar sus propios procedimientos y establecer sus políticas de gestión en función a las necesidades del proyecto.

Por su parte, Palomino (2019) en su tesis denominada como “*Implementación de la gestión de proyectos bajo el enfoque del PMI para mejorar el desempeño de la empresa constructora*” efectuada con el propósito de demostrar los beneficios generados por la gestión de los proyectos bajo estos lineamientos, en especial en la utilidad porcentual, la eficiencia y el cumplimiento del cronograma y del presupuesto. El estudio se desarrolló a través de una investigación aplicada, nivel descriptivo y explicativo; así como, un diseño no experimental en la cual la población fueron los proyectos ejecutados en el período comprendido entre el 2015 y el 2017; se empleó un muestreo por conveniencia centrando la investigación en el proyecto de construcción de una nave principal para la nueva Planta de Envases Flexibles ABC. La constructora accede a las obras civiles mediante proceso de licitación donde presenta una propuesta económica a un tercero que una vez aprobada da origen a un contrato; estas actividades son no estandarizadas y se evidencian fallas en el establecimiento de las condiciones para la ejecución de las obras; así mismo, en la determinación de los requerimientos del cliente en la etapa de planificación lo que ocasiona múltiples cambios en las obras que terminan por incrementar el costo. Por otra parte, hay deficiencia en el control de las actividades, no se tienen indicadores para monitorear el cumplimiento del cronograma ni se emplean herramientas informáticas para efectuar el registro oportuno de los resultados; de manera que, las desviaciones no pueden ser determinadas a tiempo. Es por ello que, el autor recurre al enfoque del PMI para adoptar una metodología que permita una gestión del proyecto más eficiente; en este sentido, aplica las 10 áreas del conocimiento previstas en la Guía PMBOK y utiliza los indicadores de gestión relacionados al valor ganado tales como Índice de Desempeño del Costo (CPI) y del Cronograma (SPI) para controlar el proyecto. De esta manera, la investigación concluye que, planificar el proyecto empleando las directrices de la

gestión bajo el enfoque PMI incidió favorablemente en la eficiencia y la eficacia alcanzando valores de 11.15% y 10.43% respectivamente; también, el uso de los indicadores CPI y SPI permitió mejorar el control de las actividades del proyecto inherente al tiempo y el presupuesto alcanzando un valor de utilidad del 0.30% mayor al esperado lo que se traduce en un mejor desempeño de la empresa en la obra.

Esta investigación mostró evidencias de los resultados favorables que origina la implementación del enfoque del PMI mediante las 10 áreas de conocimiento; en especial, al mejorar los procesos de planificación y control de los proyectos originando beneficios económicos a nivel de utilidades para las organizaciones y los grupos de interés.

Ramos (2018), efectuó una investigación acerca de la “*Gestión de Proyectos aplicando el PMBOK para mejorar la productividad en la Empresa Electricidad & Tecnología SAC – Chiclayo 2018*” para obtener título de Ingeniero Industrial; dicho estudio tuvo como propósito incidir favorablemente en los niveles de productividad de la empresa a través de una adecuada gestión de proyectos, teniendo en cuenta la metodología brindada por el *Guide to the Project Management Body of Knowledge* – PMI. En este sentido, desarrolló una investigación descriptiva cuya población de estudio estuvo conformada por los proyectos ejecutados durante el año 2017 por la organización. De esta manera, el investigador concluye que, se logró incrementar la productividad en un 90.86% gracias a una adecuada gestión de los proyectos garantizando de esta forma la sostenibilidad de la empresa y su posicionamiento en el mercado del sector eléctrico; además, se comprueba que la aplicación de la metodología brindada por el Project Management Institute (PMI) permite que las empresas puedan hacer un mejor uso de los recursos y obtener resultados positivos en cuanto a las utilidades. De igual forma, se garantiza la satisfacción por parte de los clientes debido a que su proyecto se realiza en el tiempo acordado y con la calidad requerida.

Esta investigación tuvo un aporte significativo al presente estudio al afirmar que la aplicación de la Guía PMBOK impacta positivamente en los indicadores de productividad y logra mejorar la gestión dentro de la organización; así mismo, permite optimizar el uso de los recursos tanto materiales como humanos y alcanzar la satisfacción de los clientes o involucrados, tal como se espera que se materialice en la Gestión del Proyecto Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari - Chiquintirca.

Por su parte, Porras y Castillo (2018) en su trabajo de investigación denominado como *“Análisis de la gestión de adquisición, recursos humanos y calidad con aplicación al PMBOK en el proyecto: Mejoramiento en los Servicios, de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, en el Distrito Tacna – Tacna”*, para optar título profesional de ingeniero civil que fue desarrollado con el objetivo principal de analizar la gestión en las áreas de adquisiciones, recursos y calidad mediante la aplicación del PMBOK 6ta Edición, teniendo como población a los trabajadores e ingenieros involucrados en la gestión de grandes proyectos y empleando una investigación descriptiva con diseño documental. En el estudio se pudo evidenciar que, en los proyectos del sector construcción se le otorga poca relevancia a la implementación de los modelos de gestión; en este sentido, los controles, los cambios y el manejo de las no conformidades se efectúa a través de métodos que no son efectivos y terminan generando debilidades e incumplimiento en el cronograma. Los autores llegan a la conclusión de que el análisis de la gestión de adquisición, recursos humanos y calidad siguiendo los lineamientos de la guía del PMBOK en su 6ta edición incidió positivamente en la mejora de los procesos, optimizando los recursos tanto materiales como de personal en función de cumplir con los requerimientos necesarios para la ejecución del proyecto y logrando la concreción de las metas de la obra de forma satisfactoria y en el tiempo establecido. Así mismo, afirma que el empleo de herramientas como Lean Construction, Building Information Modeling (BIM) y la metodología de Project Management Institute (PMI) pueden brindar estrategias modernas para

un mejor manejo de la información.

Finalmente, Galván (2015) en su tesis de investigación para optar título profesional de Ingeniero Civil, “La Gestión de Comunicaciones según el PMBOK y su cuantificación aplicada a un proyecto” en Lima – Perú, tiene como objetivo principal proponer un procedimiento para cuantificar los beneficios, los tiempos y los mayores costos en una obra de ingeniería civil para optimizar el impacto de las comunicaciones en la gestión de proyectos. La autora llega a la conclusión de que efectivamente una buena Gestión de comunicaciones impacta en la generación de ampliaciones de plazo, y en los mayores costos, a su vez, estimó el sobre costo por deficiencia en las comunicaciones en S/. 4, 543,518.49 que representa el 17% del costo del proyecto educativo, una deficiencia en el control de los tiempos, alto incremento en los costos y una baja calidad, ya que la deficiente Gestión de las comunicaciones afecta a la calidad de un proyecto, porque ignorar la información o transmitirla de manera errónea impacta en los trabajos a ejecutarse en la obra o en cualquier otro proyecto.

Esta investigación brindó un sustento al considerar que la gestión de las comunicaciones es un determinante en el nivel de producción y en el tipo de relación entre los integrantes de la Organización, afirmando que es importante transmitir una adecuada información y de manera competente.

2.1.3. Antecedentes locales

Chávez (2020) en su artículo “*Gestión del proyecto Repavimentación del Aeropuerto de Ayacucho*” publicado en la Revista Industrial Data con la finalidad de determinar la mejora de los resultados administrativos en el proyecto de construcción a raíz de la implementación de los procesos de gestión. De esta manera, el autor llega a la conclusión de que la implementación de los procesos de gestión de proyectos del PMI y la debida diligencia mejora los resultados administrativos obtenidos en la ejecución de los proyectos de construcción dado pues que la gestión de proyectos fundamentadas en las prácticas gerenciales del PMI permite

potenciar los flujos de trabajo, el uso de los recursos, fortalecer las interacciones e incrementar las comunicaciones entre los miembros del equipo.

Por consiguiente, se implementaron reuniones de equipo entre los profesionales del proyecto para evaluar los riesgos administrativos, tal como se realizó en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico: Samugari – Chiquintirca”, como estrategia para reducir futuros riesgos dentro de la Organización y garantizar la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria, aplicando los fundamentos básicos de la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Este estudio realizó importantes aportes a la investigación al dar a conocer los avances que suponen la gestión de los proyectos utilizando los criterios y prácticas concebidas bajo el enfoque PMI; en especial, en la valoración de los riesgos, el fortalecimiento de la comunicación y la fluidez del trabajo; dichos elementos son de gran valor cuando se emplean en proyectos destinados a dar respuestas a problemáticas comunitarias.

2.2.Bases teóricas

2.2.1. Teoría de la Complejidad

Para Edgar Morin la teoría de la complejidad fue concebida como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones y determinaciones que constituyen el mundo fenoménico en el cual se desarrolla una experiencia, situación o problemática. Asimismo, Cañas (2015) menciona que, los elementos que conforman un sistema responden a un entorno, como también se da en los proyectos ya que estos poseen características que interactúan entre sí, así se destacan los equipos interdisciplinarios, la participación de los stakeholders (trabajadores, los proveedores, la población beneficiaria, etc.), dónde las áreas de gestión pueden verse afectadas por el nivel de complejidad de un proyecto, tales como: la gestión de interesados, gestión de adquisiciones, gestión de costo y tiempo, gestión de riesgos, entre otras. Sin embargo,

Girmscheid y Brockmann (2008) manifiestan que para analizar la complejidad dentro de un proyecto este debe ser analizado tomando cinco aspectos fundamentales que se señalan a continuación en la Tabla 1.

Tabla 5.

Aspectos fundamentales para el análisis de la complejidad de proyectos

Complejidad de las tareas	Hace referencia a la intensidad de las funciones o tareas que se desempeñan en un espacio y tiempo.
Complejidad social	Referente a la cantidad de actores que intervienen en un proyecto y se comunican entre sí.
Complejidad cultural	Dependerá de la cultura y experiencias que posee cada integrante lo cual va influir en las actividades que se le asigne.
Complejidad operativa	Sera según la independencia que posee cada organización al momento de tomar decisiones que les permita alcanzar sus metas.
Complejidad cognitiva	Hace referencia al nivel de conocimiento que posee cada persona o equipo del proyecto.

Estos cinco aspectos permiten comprender el nivel de complejidad de un proyecto, partiendo de las tareas a cumplir en los aspectos sociales, culturales, operativos y cognitivos; no obstante, los proyectos pueden presentar cambios repentinos a lo largo de su ejecución y generar inestabilidad y manejo inadecuado de este daría lugar a la aparición del caos, generando incertidumbre en los comportamientos y decisiones futuras de los actores involucrados en el proyecto poniendo en riesgo el logro de los resultados esperados. Sí el análisis se centra solo en la complejidad social, se puede ver que todo proyecto tienen un componente social porque este surge a partir de las interacciones entre los distintos actores y sus necesidades, requerimientos o problemáticas ya sea individuales o colectivas; en este sentido, constituye un factor de complejidad porque la dimensión social se relaciona con la dimensión contextual, lo que significaría que las personas se comportan de acuerdo al contexto donde se encuentran; por lo tanto, se podría afirmar que, los proyectos fracasan por la baja o nula participación o involucramiento de las personas y no necesariamente, por problemas técnicos u operativos.

También, los proyectos pueden estar conformado por tareas de alta complejidad que juegan un papel fundamental al momento de valorar el éxito o fracaso del mismo; así mismo, la cultura de las organizaciones suele incidir en el desarrollo de los proyectos, en particular, la experiencia que se tengan los colaboradores en el desempeño de sus funciones.

2.2.2. Teoría de los Stakeholders

La teoría de las partes interesadas tiene su principal representante en Edward Freeman (1984), en su primer libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*; dicha teoría tiene sus raíces en la sociología, el comportamiento organizacional, la política de intereses especiales y el interés propio de la gerencia de decisiones estratégicas para la organización tomando mayor fuerza en los años noventa y en la actualidad.

Por su parte, Freeman (1984) menciona que las organizaciones están conformadas por un conjunto de actores o grupo de interés también denominado *stakeholders* y el origen de la empresa es a raíz de la interacción de estos grupos que tienen un objetivo en común. Los stakeholders es cualquier individuo o grupo de estos que afectan o pueden verse afectados por el logro de una empresa; por ello, la importancia de tener en cuenta los objetivos de todas las partes interesadas tales como los proveedores, el gobierno, clientes, usuarios, comunidad, entre otros y no solo los intereses de los socios o representantes de las empresas. Para su mejor entendimiento, las partes interesadas se clasifican en dos; por un lado, se tienen los grupos de interés internos que se encuentra conformado por los dueños, empleados, gerentes y los socios. Mientras que, en las partes interesadas externas engloban a todas aquellas personas que se vinculan con las organizaciones tales como los clientes, proveedores, el gobierno, la sociedad civil, los movimientos sociales, medios de comunicación, etc.

La teoría intenta explicar que las organizaciones están compuestas por un conjunto de actores y que éstos no son los únicos interesados en el cumplimiento de objetivos

organizacionales; sino que, a partir del desarrollo de las actividades particulares existe una red de colectivos interesados en la empresa; tal como señala Alpuche y Leines (2017), el instinto del ser humano es el de buscar siempre su propio beneficio y para conseguirlo lo lleva a crear redes o grupos que son parte importante de toda organización, por lo mismo que ambas partes se necesitan o se ven afectados por medidas que vaya a tomar cada uno de ellos en un futuro.

Entonces, la forma tradicional de dirigir las empresas y proyectos no permite analizar correctamente su función en el entorno actual, debido a que surgieron nuevas formas de relacionarse con el mundo empresarial; así como, nuevas formas de liderazgo y una mayor globalización, donde claramente se ve a los actores como un fin y no como un medio para generar valor.

De acuerdo con Candamil y López (2004), en los proyectos sociales es necesario realizar el análisis de los niveles de participación partiendo de reconocimiento de todas aquellas personas u organizaciones que tienen una vinculación con la problemática; por consiguiente, estos son actores que intervienen de una u otra manera en la transformación de esa realidad indiferentemente de la complejidad de la misma; entre ellos, se encuentran los grupos sociales, las instituciones que hacen vida en la comunidad o contexto a intervenir, los representantes del gobierno local, las instituciones educativas y sanitarias. En este sentido, los autores reconocen dos grupos de interesados:

- 1) Los actores del proceso que lo integran los grupos y organizaciones sociales que participan en la gestión del proyecto, ya sea como equipo de trabajo, instituciones o la comunidad donde se ejecuta el mismo; en este sentido, deben ser descritos según su relación directa o indirecta con el mismo y los beneficios que van a obtener; estos también pueden ser llamados como grupo meta o población objetivo.
- 2) Los participantes que tienen un grado de responsabilidad en la gestión del proyecto, puede ser un grupo de personas, colaboradores, empresa, entidad gubernamental y

se vincula con todas las etapas del proyecto desde la planificación hasta la ejecución.

En la presente investigación, se identifican como grupo de interesados a las comunidades que se encuentran en el segmento de carretera, la empresa ejecutora y sus colaboradores y las entidades gubernamentales en diferentes niveles de gobierno. Acá es propicia la ocasión para exponer los diferentes conflictos internos y externos que se han generado en torno a esta obra; en tal sentido, la teoría sustenta la importancia de identificar a los stakeholders en el proyecto porque permitirá analizar las expectativas de las partes interesadas y su impacto en el proyecto; asimismo, desarrollar adecuadas estrategias de gestión que orientará y permitirán tomar decisiones, tal como se señala también en la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

En este caso, González (2017) considera que en un proyecto hay tres tipos de partes interesadas entre los que se encuentran: los trabajadores de la entidad que ejecuta el proyecto y se involucra directa y significativamente con el desarrollo de proyecto ejerciendo diferentes niveles de responsabilidad; el cliente o grupo de personas que reciben o perciben el resultado del proyecto y se ven impactados negativa o positivamente por estos en la medida en que respondan a la satisfacción de sus necesidades y, finalmente, el parroquiano o conjunto de ciudadanos que por localizarse en el entorno donde se ejecuta el proyecto se pueden ver afectado por el mismo.

2.2.3. Teoría de los Recursos y Capacidades (TRC)

Esta teoría surge debido a la existencia de una diversidad de recursos y capacidades que posee cada empresa, pese a que se desempeñan en un mercado similar se evidencia una diferencia en los resultados. El trabajo que da origen a la teoría TRC, es A resource based view of the firm, de Wernerfelt (1984), pero debido a su complejidad fue necesario otras aportaciones para lograr despertar el interés de la comunidad académica. Tal como Penrose

(1959) en su libro *The Theory of the Growth of the Firm*, donde se llega a definir a la empresa como un conjunto de recursos productivos, que tras su eficiente manejo permite su crecimiento.

Para Fong et al. (2017), esta teoría es parte de los modelos teóricos inherentes a la gestión estratégica, cuyo estudio y tendencia se inicia alrededor de los años 80 e intenta explicar la relación existente entre el comportamiento y el desempeño alcanzado por una organización, especialmente, en cómo alcanza y conserva esa ventaja competitiva empleando los recursos disponibles de forma eficiente con el propósito de generar beneficios económicos; en este sentido, la teoría también estudia las posibles combinaciones que pueden surgir entre los recursos y las capacidades de la empresa para desarrollar, fortalecer y mantener la ventaja competitiva.

Se considera que esta teoría está dentro del campo de la estrategia, dándole importancia a la estructura organizacional y se busca establecer una relación entre organización, capacidad interna y el desempeño económico de la empresa. Al respecto, Cuervo (citado en Nuñez Guerrero, 2014) menciona que el desempeño de una empresa no radica en el sector donde se desenvuelve una organización, sino, de los factores internos, haciendo referencia a los recursos y capacidades siendo la principal fuente de su posición competitiva.

En este sentido, Huertas et al. (2004) considera que lo nuevo que aporta esta teoría es que define a la empresa no como una cartera de negocios, sino como un conjunto de recursos que son tangibles e intangibles cuyo resultados van a depender de la disposición de dichos recursos. Se entiende por recursos como cualquier ingreso a un sistema productivo que se transforma en productos o servicios; por su parte, los tangibles son aquellos recursos que son fáciles de medir y cuantificar estos pueden ser materiales físicos, económicos y financieros, mientras que los intangibles son aquellos recursos difíciles de cuantificar, siendo igual o más importantes en una empresa, entre ellos se tienen a los recursos humanos y el aporte a través de su experiencia, motivación o conocimiento que brindan a una organización.

Se conoce que todas las empresas están constituidas por personas, quienes asumen diferentes responsabilidades que son compartidas entre sí, y para lograr los objetivos de una organización se da a través de la utilización eficiente de sus recursos y capacidades, teniendo en cuenta que las capacidades y recursos están relacionados entre sí, una empresa difícilmente podrá desempeñar un papel importante teniendo recursos escasos. Al respecto, Torres y Díaz (2010) manifiestan que la gerencia del siglo XXI debe desempeñarse a favor del factor humano de la empresa, centrándose principalmente en su comportamiento dentro de las organizaciones y su impacto en los procesos de cambio planificado.

Es importante destacar, que toda organización siempre está integrada por personas; quienes dejan sus conocimientos y experiencias a lo largo de la historia en la empresa, permitiéndole a la organización desarrollar ventajas competitivas diferentes en el mercado. Por este motivo, esta teoría servirá de soporte científico a la investigación, por el énfasis en la existencia de recursos humanos preparados para lograr el avance en los procesos de gestión, a su vez reconocer el papel que desempeñan en la empresa como una fuente de talento y soporte que permite a la organización diseñar ventajas competitivas sostenibles. Fong et al. (2017) añade que, algunos tópicos de la TRC están orientados a explicar que la ventaja competitiva que las empresas pueden desarrollar está influenciada por las características de su capital humano; es decir, en las habilidades, destrezas y capacidad como principal fuente de recursos para alcanzar una ventaja frente a sus principales competidores.

De esta manera, es importante para la investigación conocer el rol que ejercen los trabajadores en la gestión eficiente del proyecto y su contribución al desarrollo de capacidades empresariales para lograr un mejor desempeño en sus obras civiles. Además, es interesante profundizar en los niveles de organización de los recursos y su despliegue en función del cumplimiento de las tareas del proyecto centrando la atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés comunitarios.

2.2.4. Teoría de la Comunicación Organizacional

Esta teoría fue abarcada por diferentes autores, tales como Max Weber en su libro “*Burocracia*”, Henry Fayol creador de la “*Teoría Clásica de la Administración*” entre otros, pero es desde mediados de la década 90s donde se da a conocer nuevas tendencias teóricas que transformaron la forma de analizar y aplicar la comunicación en las organizaciones a partir de un enfoque más contemporáneo. Al respecto, Kreps (1990) define a la comunicación organizacional como aquel proceso donde los integrantes de una determinada organización generan y comparten información ya sea dentro o fuera de la organización y ésta les permite tomar acciones y por ende organizarse adecuadamente.

Rivera et al. (2005) expone que la comunicación es una herramienta de gran relevancia en el establecimiento de relaciones dentro de las organizaciones y determina que estas puedan ser exitosas; así mismo, facilita el entendimiento entre la gerencia de la empresa y sus colaboradores tratando de lograr una articulación entre los intereses, necesidades y expectativas de los trabajadores en función de lograr su desarrollo y optimizar la producción.

Para Fernández (1999), existen dos grupos dentro de la comunicación organizacional: se tiene a la comunicación externa, **como aquel conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos**, de manera que la empresa pueda relacionarse con sus grupos de interés, entre ellos están los proveedores, clientes, sociedad, etc., con el fin de que se pueda optimizar las relaciones publicas y lograr una mejor imagen empresarial. Por otro lado, se tiene la comunicación interna el cual se centra dentro de la organización y se desarrolla entre los integrantes de la misma.

Al respecto, Fernández (1999) define la comunicación interna como aquel conjunto de actividades que se desarrollan dentro de cualquier organización, con la finalidad de mejorar las buenas relaciones entre sus miembros, a través de la circulación de mensajes y por ende, cumplir con los objetivos organizacionales.

En resumen, una gestión sin comunicación no puede ser considerada como tal, ya que la comunicación dentro de una empresa debe seguir ciertos canales y circuitos que son establecidos por la misma organización, porque permitirá que los trabajadores estén informados sobre las actividades que realizan sus compañeros de trabajo, conocerán los objetivos de la organización, los encargados podrán impartir instrucciones de manera eficaz, logrando mejorar el rendimiento de los trabajadores a través de la comprensión sobre la correcta ejecución de sus actividades.

Es por eso que esta teoría se relaciona con una de las áreas de conocimiento de la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) que se trabajó en el proyecto del presente estudio y se resalta que una planificación correcta de las comunicaciones significa que la información se envía en un formato adecuado, entendible, en el momento preciso, al público correcto y con el impacto deseado. En este sentido, Rivera et al. (2005) resalta la importancia de la comunicación en la gestión de las organizaciones que poseen sistemas de comunicación abiertos permitiendo que los colaboradores puedan participar activamente en todos los procesos empresariales, principalmente, aquellos que se centran en crear valores organizacionales buscan alimentar el sentido de pertenencia en los empleados; estos autores afirman que las comunicaciones son el sistema nervioso de las empresas y por ello, son un elemento fundamental en el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

Al respecto Ramírez (2004), como se cita en Rivera et al. (2005), asegura que la gestión de la comunicación debe realizarse de manera articulada y reflexiva considerando todos los niveles de la organización siendo primordial que la alta gerencia pues tenga conocimiento de las necesidades de sus colaboradores.

2.3. Enfoques de investigación

2.3.1. *Enfoque de Género*

De acuerdo con Shussler (2007), el enfoque de género es una concepción social, política y sistemática sobre los diferentes roles que la sociedad asigna al varón y a la mujer, principalmente en el espacio laboral donde las condiciones de trabajo son diferenciadas para cada uno de los géneros; así como, determinan el acceso a la educación, salud, oportunidades y otros recursos necesarios para su óptimo desarrollo.

Lo que nos lleva a pensar que cada uno de estos roles asignados por la sociedad conduce a que el varón y la mujer construya su identidad con particularidades en la forma de expresar sus sentimientos, percepciones, pensamientos, comportamientos, interacciones y de generar vínculos entre ellos, y como menciona el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP, 2017) que el enfoque de género permite examinar las relaciones sociales que desempeñan los hombres y las mujeres y el grado de poder que ejercen dentro de la sociedad; de este modo, se pueda promover la igualdad de oportunidades poniendo mayor énfasis en el fortalecimiento de las capacidades en las mujeres.

Al respecto Mena et al. (2019) considera que el enfoque de género dentro de las empresas se conceptualiza como un derecho a mantener la equidad entre el hombre y la mujer; pues, esto favorece significativamente la productividad de las organizaciones a la par de generar un ambiente de estabilidad y armonía que motiva a los colaboradores a ejecutar sus tareas con altos niveles de desempeño. Esta concepción de igualdad entre el hombre y la mujer en los espacios empresariales forma parte de las estrategias económicas inteligentes que promueven el desarrollo integral, venciendo las brechas injustas que colocan a la mujer en una posición menor al hombre. En este sentido la presente investigación tendrá presente de manera transversal el enfoque de género en el proceso de recolección de datos, procesamiento y

análisis, considerando a los varones y mujeres en la igualdad de condiciones y oportunidades en los proyectos que desarrolla la empresa y sus niveles de participación en los mismos.

2.3.2. *Enfoque de Interculturalidad*

Según Cohen (2013), el enfoque de interculturalidad es la capacidad de entablar una comunicación y fomentar la convivencia con personas que son de diferentes culturas, sin la discriminación ni la exclusión de alguien en el proceso. Al respecto Araya (s.f), la interculturalidad dentro de las organizaciones se han considerado como un factor clave para el desarrollo de los negocios; se trata de la coexistencia de varias culturas en un mismo espacio empresarial que permite la creación de un entorno multicultural y esto es favorable para la innovación y ampliación del espectro de posibilidades, alternativas y soluciones para los problemas de las empresas, gracias a la heterogeneidad de los equipos de trabajo que aumentan la capacidad de respuesta a las problemáticas y obstáculos que atraviesan las organizaciones.

Se conoce que el Perú es un país considerado como “todas las sangres” con una riqueza de dialectos y costumbres; de acuerdo con, el Ministerio de Cultura en la nación peruana hay cerca de 55 pueblos originarios y de ellos, 51 se encuentra asentados en la Amazonía. Esto convierte al Perú en el tercer país con mayor población indígena del continente superando a Bolivia y Guatemala. Además, se cuenta con 47 lenguas originarias con más de 4 millones de hablantes.

También se tiene conocimiento de la ejecución de muchos proyectos viales y de minería en las zonas rurales y amazónicas; por tal razón, se puede observar la presencia de la diversidad étnica no solo en las comunidades, sino en los equipos ejecutores de los proyectos; en este sentido, el enfoque de interculturalidad es de gran importancia y realizan un aporte al promover acciones que permitan establecer una relación armoniosa entre los diferentes grupos de interés, en función de dar solución a los posibles conflictos sociales que puede surgir durante la ejecución de un proyecto.

Tal como indica Iriarte (2015), la aparición de nuevas culturas dentro de un determinado espacio permite el intercambio de una adecuada comunicación y facilita la relación entre los grupos que ocupan dicho espacio. Desde esta perspectiva, el enfoque de interculturalidad está presente en el proyecto de estudio porque la investigadora en todo el proceso de investigación será respetuoso de las diferencias y diversidad cultural de la población y muestra del estudio, ya que se cuenta con la presencia de trabajadores de las diferentes regiones del país quienes poseen costumbres, creencias, dialectos y habilidades diferentes; asimismo, trabajadores que fueron reclutados de la misma zona de influencia aportando una cultura organizacional mixta a la empresa y debido a esta serie de creencias cada uno de ellos tiene percepciones diferentes de la realidad; de este modo, llegan a enriquecer la información del presente estudio.

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. *Fundamento y Finalidad de la Guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*

El Project Management Body of Knowledge (PMBOK), conocido como la guía de buenas prácticas es un estándar del Project Management Institute (PMI) donde se recopila las mejores prácticas de las diversas metodologías existentes en el mercado; además, es difundida en 11 idiomas y aplicada en más de 185 países, lo que lo convierte en una metodología de “Reconocimiento Global”, ya que se fundamenta en el análisis de la experiencia de muchos proyectos alrededor del mundo. Para Assaff (2017), la guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) es un documento que reúne conocimientos de los profesionales involucrados en el Project Management en la cual se describen conceptos, herramientas y técnicas para su uso en diversos proyectos.

Además, se entiende por PMBOK como una recopilación de buenas prácticas lo cual significa que es aceptado formalmente bajo un consenso por los asociados al Project

Management Institute (PMI) y que existe un acuerdo general en el que se ha comprobado que la aplicación de esos procesos de dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito en una amplia variedad de proyectos. Por lo tanto, la finalidad del Project Management Body of Knowledge (PMBOK), es la de aportar buenas prácticas y recomendaciones que nos permitirán alcanzar los objetivos propuestos para cada Proyecto, pero de manera individual.

Y para que estas buenas prácticas sean viables, en la actualidad el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) divide este conjunto de experiencias en 5 grupos de procesos, 10 áreas de conocimiento y 47 procesos para la Dirección de Proyectos tal como se muestra en la tabla 2, teniendo en cuenta que su aplicación va depender de las necesidades y los aspectos específicos de cada proyecto ya que no todos transitan obligatoriamente por cada uno de los 47 procesos.

Tabla 2

Correspondencia entre Grupos de Procesos y áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos										
	Grupo de Procesos Inicio	Grupo de Procesos Planificación	Grupo de Procesos Ejecución	Grupo de Procesos Monitoreo y Control	Grupo de Procesos Cierre						
1. Gestión de la Integración del Proyecto	1.1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	1.2. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	1.3. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	1.4. Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto	1.6. Cerrar el Proyecto o Fase						
				1.5. Realizar el Control Integrado de Cambios							
2. Gestión del Alcance del Proyecto		2.1. Planificar la Gestión del Alcance		2.5. Validar el Alcance							
		2.2. Recopilar Requisitos		2.6. Controlar el Alcance							
		2.3. Definir el Alcance									
		2.4. Crear la EDT/WBS									

3. Gestión del Tiempo del proyecto	3.1. Planificar la Gestión del Cronograma		3.7. Controlar el Cronograma
	3.2. Definir las Actividades		
	3.3. Secuenciar las Actividades		
	3.4. Estimar los Recursos de las Actividades		
	3.5. Estimar la Duración de las Actividades		
	3.6. Desarrollar el Cronograma		
4. Gestión de los Costos del Proyecto	4.1. Planificar la Gestión de los Costos		4.4. Controlar los Costos
	4.2. Estimar los Costos		
	4.3. Determinar el Presupuesto		
5. Gestión de la Calidad del Proyecto	5.1. Planificar la Gestión de la Calidad	5.2. Realizar el Aseguramiento de Calidad	5.3. Controlar la Calidad
6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto	6.1. Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	6.2. Adquirir el Equipo del Proyecto	
		6.3. Desarrollar el Equipo del Proyecto	
		6.4. Dirigir el Equipo del Proyecto	
7. Gestión de los Recursos de Comunicación del Proyecto	7.1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones	7.2. Gestionar las comunicaciones	7.3. Controlar las Comunicaciones
8. Gestión de los Riesgos del Proyecto	8.1. Planificar la Gestión de los Riesgos		8.6. Controlar los Riesgos
	8.2. Identificar los Riesgos		
	8.3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos		
	8.4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos		

		8.5. Planificar la Respuesta a los Riesgos		
9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		9.1. Planificar la Gestión de las Adquisiciones	9.2. Efectuar las Adquisiciones	9.3. Controlar las Adquisiciones
10. Gestión de los Interesados del Proyecto	10.1. Identificar a los Interesados	10.2. Planificar la Gestión de los Interesados	10.3. Gestionar la Relación con los Interesados	10.4. Controlar la Relación con los Interesados

Nota. Elaborado a partir del Project Management Institute, 2017, Guía del PMBOK 6ta Edición.

Al mencionar que cada proyecto se debe analizar de manera individual significa que al aplicar la metodología del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) a un determinado proyecto, se están usando las buenas prácticas recopiladas de diferentes proyectos a nivel del mundo, pero esto no significa que el conocimiento descrito deba emplearse siempre de la misma manera en todos los proyectos; tal como señala Project Management Institute (2017), la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto debido a que cada proyecto es muy diferente a otro, se genera documentación y formularios que luego se deberán adaptar al contexto y específicamente a la industria.

2.4.2. Buenas prácticas

Para Almijo (2004, p.1), quien abordó el tema dentro de la gestión pública, las buenas prácticas son aquellas experiencias comprobadas que condujeron a resultados positivos y al ser difundidas posibilitan mejorar el desempeño dentro de la administración pública.

Partiendo desde este punto, por un lado se pretende que con el uso de las “buenas practicas” dentro de las organizaciones se pueda contar con elementos o soluciones efectivas las cuales a su vez servirán como marco general para una variedad de situaciones. Y por otro lado, se busca que al ser aplicadas éstas funcionen cada vez mejor y se logre una mayor

eficiencia, ya que son parte de un proceso de mejora continua y por ello es importante estar al tanto de cuáles son las mejores prácticas para aquello que las organizaciones quieren lograr.

Pérez (2014) considera que conocer e implementar las buenas prácticas para gestionar los proyectos disminuye los errores y reduce la posibilidad de fracasar en el mismo; en este sentido, la adopción de estas prácticas contribuyen a mejorar los resultados en la puesta en marcha de los proyectos; así como, utilizar de forma óptima y racional todos los recursos empresariales.

2.4.3. La Guía PMBOK como buenas prácticas

La Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK), es considerada como una buena práctica, porque su aplicación puede aumentar la posibilidad de éxito de los proyectos a través de las recomendaciones a seguir; además, son reconocidos ya que son aplicables a todo tipo de proyectos para lograr una gestión más óptima. Dichas prácticas fueron mejoradas a través del tiempo por los miembros del Project Management Institute (PMI); así, cada cierto tiempo se le pide a la comunidad que compartan lo que consideren que debe agregarse, eliminarse, modificarse, etc., esto para que continúe alineado a las buenas prácticas generalmente reconocidas y que en la puesta en marcha han sido exitosas.

Esta guía recopila todas las experiencias de un sinnúmero de profesionales al frente de la gestión de proyectos alrededor del mundo y su principal objetivo es lograr la estandarización de las prácticas empleadas para gestionar los proyectos; en este sentido, su actualización periódica refleja cómo las empresas y sus equipos de proyectos han enfrentados los problemas y obstáculos en la gestión de sus proyectos (Ramírez, 2023). En este sentido, la guía presenta un conjunto de buenas prácticas con sus respectivos parámetros a los fines de que cada empresa pueda adaptarlas a su proyecto, no se trata de un método rígido.

2.4.4. Proyecto

Según la definición del PMBOK:

Un Proyecto, es todo un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, y tienes las siguientes características:

- ✓ **Temporal:** Significa que todo proyecto tiene un comienzo y un final definido; además, tiene una duración determinada y el final se alcanza cuando:
 - Se logran los objetivos del proyecto.
 - Se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos.
 - Ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.
 - El cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto.
- ✓ **Unicidad:** Todo proyecto *crea un producto, servicio o resultado único*; es decir, algo que no se ha hecho antes. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto.

Los proyectos sociales son todo aquel conjunto de acciones que se realizan con la intención de lograr la transformación de una realidad ya sea económica, social, cultural, política o ambiental en beneficio de un colectivo o conjunto de personas, comunidad o grupos sociales, lo cual amerita la planificación de los recursos disponibles en función de los objetivos trazados (Candamil y López, 2004). En este caso, los autores definen 7 tipos de proyectos: societarios, de infraestructura, social, productivos, de inversión, de estudios básicos y proyectos tipo programa.

Al respecto Begoña et al. (2010), considera que un proyecto implica un proceso único, no estandarizado, innovador y temporal donde previamente se identificado una necesidad o problemática y se ha diseñado y planeado una solución con el propósito de obtener resultados favorables en un tiempo determinado. Entretanto, Ramírez y Torres (2021), señalan que los proyectos reflejan un esfuerzo que se materializa en la planificación de un conjunto de

actividades que se ejecutan de forma lógica y articulada, con la finalidad de lograr la creación de un producto o servicio destinado a satisfacer una necesidad o requerimiento según un plazo de tiempo establecido y un presupuesto asignado.

2.4.5. Restricciones

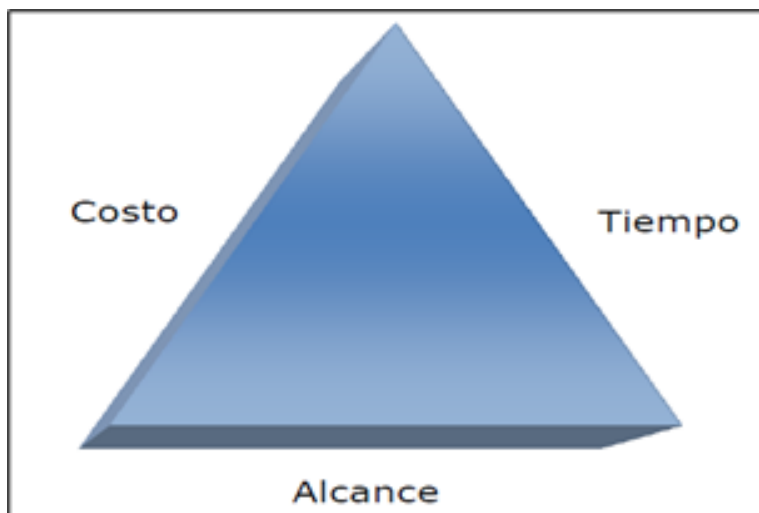
Un proyecto exitoso significa que se ha llevado a cabo a un costo igual o inferior del que se había presupuestado, en menor tiempo de lo previsto y que además ha superado las expectativas de todos los interesados en el proyecto.

Pero en realidad muy pocos proyectos pueden lograr cumplir estas metas, siendo más común que se concluya más tarde de lo previsto y que el costo sea más de lo presupuestado, además de no haber solucionado las necesidades de los beneficiarios.

En resumen, todo proyecto tradicionalmente afronta la triple restricción que está relacionada al costo, tiempo y alcance, tal como se puede observar en la Figura 1; siendo el objetivo equilibrar estos tres elementos en cada proyecto para que sea exitoso, pero lograrlo es todo un desafío, porque todos repercuten entre sí.

Figura 24

La restricción triple (tradicional)

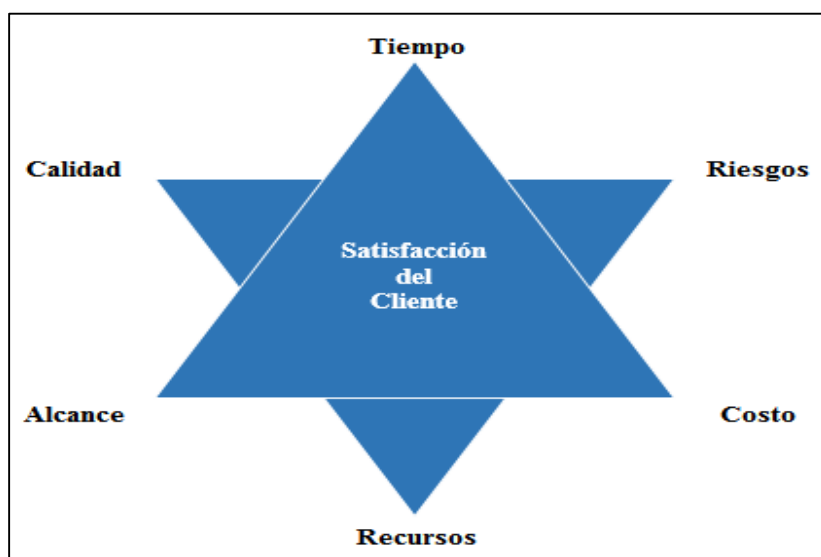


Nota. Tomado de Pablo Lledó, 2011, Administración de Proyectos: El ABC para un Directro de proyectos exitoso.

Si bien es cierto el alcance, el costo y el tiempo son las tres restricciones más comunes en la gestión de proyectos; en la actualidad, debido al aumento de la competencia los desafíos son más restrictivos y pesados para el gestor del proyecto y para las empresas, dando lugar a otras restricciones del proyecto tales como el riesgo, calidad, recursos, satisfacción del cliente y cualquier otro factor que limite el avance del proyecto. En la figura 2, se pueden observar otras restricciones adicionales.

Figura 25

Restricciones del Proyecto (Actual)



Nota. Adaptación de la Guía del PMBOK

El éxito de un proyecto dependerá de las habilidades y del conocimiento del encargado de la gestión del proyecto para tomar en consideración todas estas restricciones y poder desarrollar los planes y los procesos para mantenerlos en balance.

2.4.6. Gestión de Proyectos

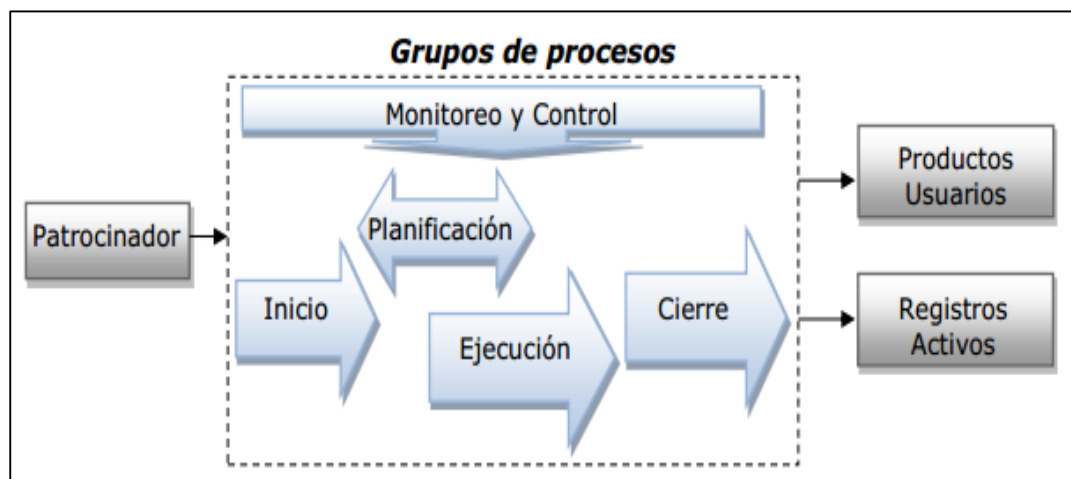
La definición oficial proporcionada por la Asociación para la Gestión de Proyectos (APM, 2013) dice que, la gestión de proyectos se enfoca en controlar la introducción del cambio deseado. Esto implica:

- Comprender las necesidades de los grupos de interés.
- Planificar qué se necesita hacer, cuándo, por quién y bajo qué estándares.
- Crear y motivar al equipo.
- Coordinar el trabajo de diferentes personas.
- Monitorear el trabajo que se realiza.
- Gestionar cualquier cambio del plan.
- Alcanzar resultados satisfactorios.

A través de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas se logra cumplir con los requisitos del proyecto, mediante la aplicación y la adecuada integración de los 47 procesos de la dirección de proyectos los cuales están agrupados de manera lógica y categorizados en 05 Grupos de Procesos (Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo, Control y Cierre); además de, 10 Áreas de Conocimiento, tal como se muestra en la figura 3.

Figura 26

Grupo de Procesos



Nota. Tomada de Lledó, 2017, Director de Proyectos: Como aprobar el examen PMP sin morir en el intento.

Estos grupos de procesos se encargan de agrupar lógicamente todas aquellas

herramientas, métodos o técnicas que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y constituyen lo que se llama como ciclo de vida (Ramírez y Torres, 2021).

En base a ello, la Guía del PMBOK (2017) establece cinco categorías denominados Grupos de procesos:

- a) **Grupo de procesos de inicio:** Se autoriza formalmente el inicio del proyecto mediante el Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter).
- b) **Grupo de procesos de planificación:** Aquí se desarrolla el plan, y a su vez que se constituye el alcance del proyecto.
- c) **Grupo de procesos de ejecución:** Se implementa el plan para la dirección del proyecto con el fin del cumplimiento de metas preestablecidas.
- d) **Grupo de procesos de monitoreo y control:** Se supervisa el avance del proyecto a través del seguimiento, análisis, regularización del progreso y el desempeño del proyecto, para la aplicación de acciones correctivas.
- e) **Grupo de procesos de cierre:** Es el cumplimiento y el cierre formal del proyecto, donde el cliente acepta los entregables.

Cada grupo de proceso presenta varios procesos particulares que están distribuidos en las diferentes áreas del conocimiento y según la última guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) se tiene identificado 47 procesos, pero no se aplican todos, dependerá mucho del contexto, los recursos y el tipo de proyecto a realizar.

2.4.6.1. Ciclo de vida del proyecto

Según la definición del PMBOK, el ciclo de vida del proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases, son generalmente secuenciales; de manera que, sus nombres y números se determinan en función de las

necesidades de gestión y control de la organización (es) que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

Al respecto, Castillo et al. (2020), como se cita en Almaguer et al. (2021), definen el ciclo de proyecto como una secuencia de pasos que abarcan el inicio, desarrollo y finalización del mismo; también, tiene definido en qué momento se deben generar los entregables, quiénes son los responsables de la ejecución, control y aprobación.

El ciclo de vida del proyecto que se puede tomar como referencia es: Inicio del proyecto, organización y preparación, ejecución del trabajo y final del proyecto. Los ciclos de vida de los proyectos pueden ser predictivo o adaptativos; por su parte, los **predictivo**, consiste en seguir el plan establecido desde el inicio del proyecto hasta su culminación, aquí ya se determinaron el alcance, tiempo y costo en las fases iniciales del proyecto y los **adaptativo**, ampliamente empleados en las metodologías ágiles porque se relaciona más con proyectos tecnológicos ya que el producto se desarrolla de forma iterativa. En la figura 4, se presenta el ciclo de vida de diferentes tipos de proyectos y las fases que considera.

Figura 27

Ciclo de Distintos Proyectos.

<i>Proyectos de Inversión</i>				
Fase 1 Idea	Fase 2 Perfil	Fase 3 Pre- factibilidad	Fase 4 Factibilidad	Fase 5 Inversión
<i>Proyectos de Construcción</i>				
Fase 1 Factibilidad	Fase 2 Planificación	Fase 3 Diseño	Fase 4 Producción	Fase 5 Lanzamiento
<i>Proyectos de Sistemas Informáticos</i>				
Fase 1 Análisis	Fase 2 Diseño	Fase 3 Codificación	Fase 4 Pruebas	Fase 5 Instalación
<i>Proyectos con metodologías Ágiles</i>				
Iteración 1 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración 2 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración 3 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración 4 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración ... Análisis- Desarrollo- Lecciones
				→ Tiempo

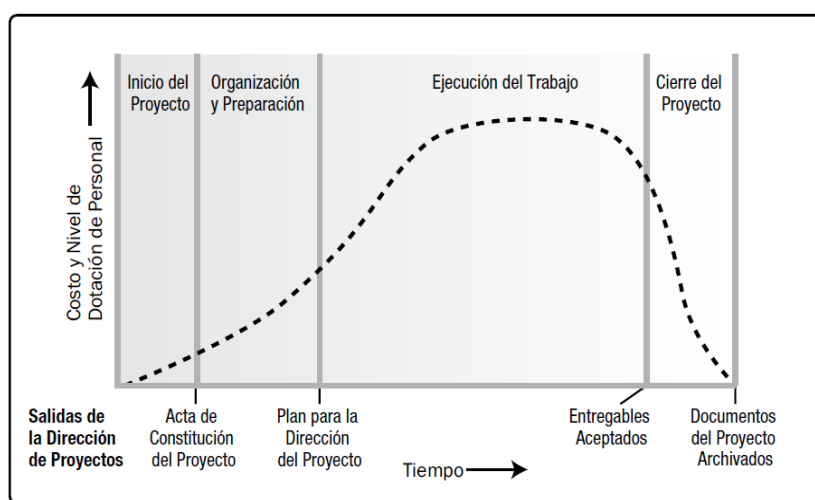
Nota. Infografía que muestra el ciclo del proyecto para diferentes tipos de proyectos. De

“Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento” por Lledó, 2017.

Los proyectos varían en tamaño y complejidad; por ello, todos sin importar cuán pequeños o grandes, cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la estructura del ciclo de vida que se muestra en la figura 5.

Figura 28

Niveles típicos de costo y dotación de personal en una Estructura Genérica del ciclo de vida del proyecto.



Nota. Tomada de Project Management Institute, 2013, Guía del PMBOK.

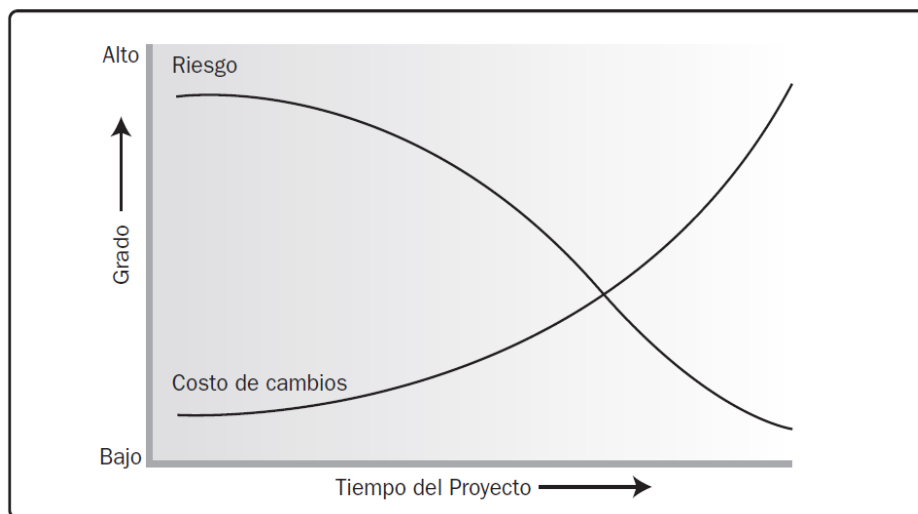
En este sentido, la estructura genérica del ciclo de vida presenta, por lo general, las siguientes características:

- Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, ya que aumentan según se va desarrollando el trabajo y descienden rápidamente cuando el proyecto se aproxima al cierre. Este patrón típico se representa en la figura por la línea punteada.
- Los riesgos y la incertidumbre son mayores al inicio del proyecto, según se ilustra en la figura 6. Estos factores disminuyen durante el ciclo de vida del proyecto, a medida que se van adoptando decisiones y aceptando los entregables.

– La capacidad de los interesados de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo ni el cronograma, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto se aproxima a su cierre. La figura 6, ilustra que el costo de efectuar cambios y de corregir errores suele aumentar sustancialmente según el proyecto se va acercando a su fin.

Figura 29

Impacto de las variables en el del tiempo del proyecto.



Nota. Tomada de Project Management Institute, 2017, Guía del PMBOK.

1.4.6.2. Áreas de conocimiento de la Gestión de Proyectos

El Project Management Institute (PMI) define a las áreas de conocimiento en el glosario de la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2017), como un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen. La Guía PMBOK reconoce 10 áreas de conocimiento, las cuales pueden observarse en la figura 7:

- a. Gestión de la Integración.
- b. Gestión del Alcance.

- c. Gestión del Tiempo.
- d. Gestión del Costo.
- e. Gestión de la Calidad.
- f. Gestión de los Recursos.
- g. Gestión del Riesgo.
- h. Gestión de las Adquisiciones.
- i. Gestión de los Interesados.

Figura 30

Áreas de conocimiento de la gestión de proyectos



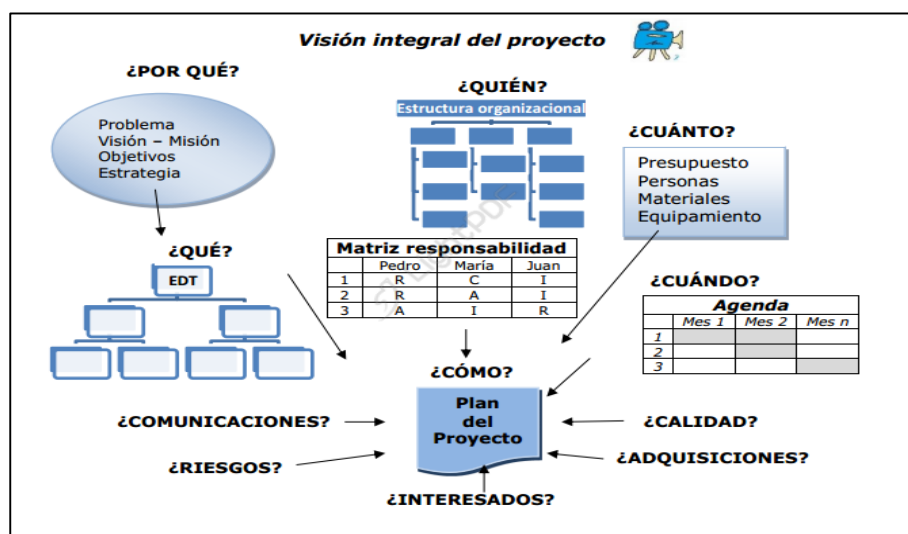
Nota. Infografía que muestra las áreas del conocimiento para la gestión de proyecto. De “Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento” por Lledó, 2017.

La gestión de la integración cubre las otras nueve áreas del conocimiento y éstas no son islas independientes, sino que todas están interrelacionadas entre sí, como puede apreciarse en la figura 8. Al respecto, González (2017) considera que a pesar de que cada área goza de independencia y abarca una temática en específico,; entre ellas se relacionan entre sí en lo que se refiere a las entradas o salidas de un proceso al otro; así, todas las áreas guardan una estrecha relación con la gestión de la integración ya que esta área se consolida y fortalece como una

base fundamental de la totalidad de los procesos gerenciales inherentes a la gestión de los proyectos, lo que la transforma en un área de gran relevancia para alcanzar una visión completa de toda la gestión incluyendo sus cinco procesos y nueve áreas restantes. En la figura 8, se puede apreciar esa perspectiva integral en la gestión de un proyecto.

Figura 8

Visión integral de un Proyecto.



Nota. Infografía que muestra la integralidad de la visión de los proyectos. De “Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento” por Lledó, 2017.

En la presente investigación, se abarcaron sólo tres áreas del conocimiento: Gestión de los Interesados, Gestión de Recursos y la Gestión de las Comunicaciones.

2.4.7. Área de Gestión de los Interesados

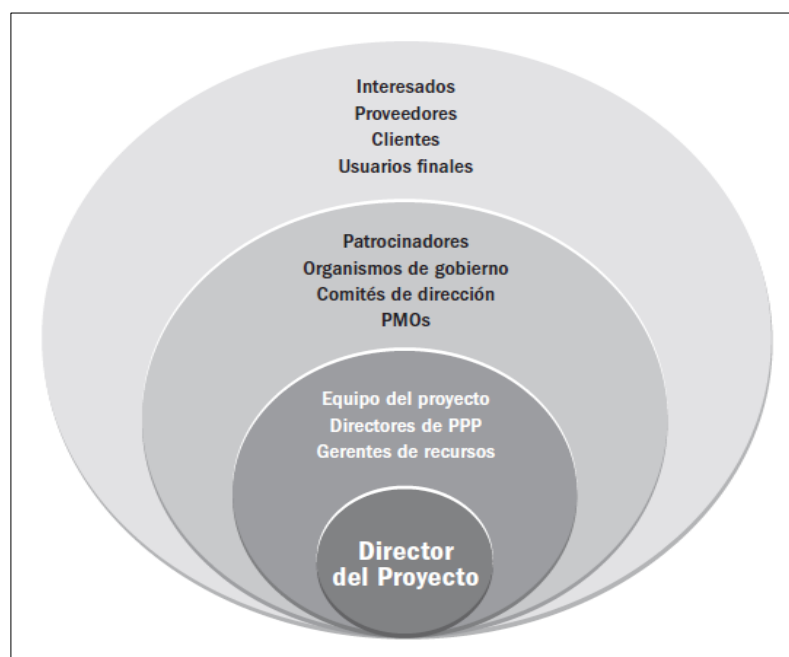
Lledó (2017) menciona que la gestión de interesados es aquel proceso donde se identifica, analiza y se desarrolla las relaciones con todos los involucrados del proyecto, quienes a su vez se verán afectados o afectarán en el curso de la ejecución de dicho proyecto.

Los interesados del proyecto pueden estar involucrados activamente, pasivamente o desconocer el proyecto; asimismo, pueden tener un impacto positivo o negativo en este y recibir

un impacto positivo o negativo del proyecto. Al respecto González (2017), señala que en la ejecución de un proyecto es posible identificar a un grupo de actores que están vinculados al mismo de diferentes formas; además, cumplen roles, tienen responsabilidades y un cierto nivel de participación en la toma de decisiones. El autor señala que la guía agrupa a estas personas bajo la denominación de “interesados”, que pudieran ser internos o externos al proyecto. Entre los interesados internos se encuentran aquel grupo de personas que se vinculan directamente a todos los procesos del proyecto; entretanto, los externos son aquellos actores que no se relacionan con las actividades y procesos, pero se ven afectados por estos o por sus posibles resultados. En la figura 9, se observan los interesados que pudieran identificarse en un proyecto.

Figura 31

Ejemplos de Interesados del Proyecto.



Nota. Project Management Institute, 2017, Guía Del PMBOK.

Por ende, es importante no solo identificar a los interesados, sino, analizarlos, involucrarlos, gestionar eficazmente sus expectativas y su participación a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Entre los interesados del proyecto se pueden considerar a internamente a:

Patrocinador, Gerente de recursos, La oficina de dirección de proyectos (PMO), Director del programa, Directores de proyecto de otros proyectos, Miembros del equipo, entre otros; entretanto, externamente se tienen: Clientes, Usuarios finales, Proveedores, Accionistas, Organismos reguladores y Competidores; así como, cualquier otra persona que puede verse afectado positivo o negativamente por el proyecto. A continuación, se describen algunos actores relacionados a los proyectos:

a. Patrocinador (Sponsor): El Sponsor de un proyecto es la persona o grupo que da soporte, normalmente político y económico, al proyecto. Es quien “vende” el proyecto dentro de la organización y resulta el principal interesado en el producto final del proyecto. Aprueba cambios de alcance de proyecto, resuelve conflictos de intereses entre el equipo del proyecto y la organización, y provee las directivas de alto nivel del proyecto.

b. Director de Proyectos (Project Manager): El Project Manager es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. Entre las habilidades interpersonales más importantes del Project Manager puede mencionar: liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, toma de decisiones, conocimientos de política y cultura, negociación, generar confianza, gestión de conflictos, y proporcionar orientación.

c. Cliente/Usuario: El cliente es la persona, grupo de personas u organización que aprobará y gestionará el producto, servicio o resultado del proyecto. El usuario es la persona, grupo de personas u organización que usará el producto, servicio o resultado del proyecto. Ambos, resultarán beneficiarios directos del producto o servicio que provea el proyecto. Generalmente, tienen un alto nivel de involucramiento e influencia en el proyecto, su definición, requerimientos y alcance. A veces, además, tienen asignadas responsabilidades en su ejecución. El cliente puede ser una organización externa a la que ejecuta el proyecto; en este caso, también suministra los fondos para su ejecución.

d. Vendedores: Los vendedores, también llamados proveedores o contratistas, son empresas externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios necesarios para el proyecto.

Ramos (2018) considera que la gestión inherente a los interesados debe incluir aquellos procesos que permitan identificar a todos los actores, personas, grupos sociales y organizaciones que pudieran verse afectados durante o después de la realización del proyecto; en este sentido, el autor resalta la importancia de analizar el papel que juega cada uno de los interesados y su incidencia en el resultado final o en el ciclo de vida del proyecto; también, permitirá el desarrollo de estrategias de gestión para promover la participación activa de los grupos de interés, conociendo y canalizando sus preocupaciones. La Guía PMBOK (2017), muestra cuatro procesos de la gestión de los interesados:

1) Identificar a los interesados: En este proceso se realiza un listado de personas u organizaciones, a través de una matriz de clasificación de interesados, donde se categorizan a los interesados según su poder e impacto. De acuerdo con Ramos (2018), el proceso para identificar a los grupos de interés debe iniciarse antes de que el proyecto sea aprobado con el propósito de lograr el establecimiento de relaciones interpersonales desde el inicio del proyecto; de manera que, este proceso debe efectuarse periódicamente y de acuerdo a las necesidades de los interesados.

Además, se deberá documentar sus intereses, su involucramiento y el potencial de influencia en el proyecto, seguidamente se realizará un plan para involucrar a las partes interesadas. Entre las herramientas que la Guía PMBOK en su sexta edición, muestra qué se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Cuestionarios y encuestas: Para la recolección de datos sobre los interesados.
- Tormenta de ideas: A través de la recolección de datos se genera ideas entre los miembros del equipo y de los expertos.

- Análisis de los interesados: Se identifica los cargos, roles, expectativas, actitudes y poder de influencia de cada interesado.
- Análisis de documentos: Se revisa la documentación disponible del proyecto y lecciones aprendidas de proyectos ejecutados anteriormente en relación a los interesados.
- Matriz de clasificación de interesados: Se categoriza al grupo de interés según su poder e interés.
- Cubo de interesados: A través de un gráfico tridimensional se clasifica a los interesados de acuerdo a su poder, influencia y actitud.
- Modelo de prominencia: Se clasifica a los interesados de acuerdo a su rasgo más sobresaliente pueden ser poder (autoridad), legitimidad (nivel de involucramiento) y urgencia (tiempo de respuesta).
- Dirección de la influencia: Se clasifica a los interesados de acuerdo a su influencia ascendente (alta gerencia), descendente (equipo del proyecto), hacia afuera (proveedores, gobierno) o lateral (departamentos funcionales).
- Priorización: La clasificación será priorizar categorías según su importancia relativa.

2) Planificar el involucramiento de los interesados: Se realiza un plan que nos ayudará a medir a los interesados en todo el ciclo de vida del proyecto, en función a sus necesidades y expectativas; asimismo, se plantearán estrategias para involucrar a los grupos de interés y gestionar su participación, de esta forma se logra mitigar los posibles impactos negativos. Entre las herramientas a tomar en cuenta se tienen:

- Estudios comparativos: Se aplicará en base a las experiencias de otras organizaciones que hayan gestionado a grupos de interés similares.
- Análisis de supuestos y restricciones: Se adapta las estrategias de respuesta en base a supuestos y restricciones que tiene el proyecto.

- Análisis de la causa raíz: Investigar los motivos por el cual un interesado llega a involucrarse o no en el proyecto, a su vez se define estrategias de involucramiento.
- Priorización: Se prioriza los intereses de cada involucrado en función a su cooperación – impacto o interés – influencia.
- Mapeo mental: Se organiza gráficamente la información que se tiene de cada interesado, interrelaciones y las estrategias de involucramiento.
- Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados: Se realiza una comparación entre compromiso actual del interesado con el compromiso deseado.

3) Gestionar el involucramiento de los interesados: Este proceso permitirá la comunicación con cada grupo de interés, siendo de manera frecuente y proactiva dando lugar a fomentar la participación de cada uno de ellos y poder abordar incidencias e inquietudes de manera que se pueda anticipar futuros conflictos.

Entre las herramientas que muestra la Guía PMBOK sexta edición, se tienen las siguientes:

- Habilidades de comunicación: A través de la retroalimentación se podrá comprender y mejorar la respuesta de los interesados frente a decisiones y situaciones diversas, estas puede ser reuniones, encuestas, conversaciones, etc.
- Habilidades interpersonales: Entre estas habilidades se tienen; la escucha activa, brindar confianza, la negociación, comunicación asertiva, etc., que permitirá comprender la realidad de cada grupo de interés.
- Por otra parte, se tienen las reglas básicas conocida como aquellas normas de convivencia que se establecieron desde el acta de constitución del equipo.

4) Monitorear el involucramiento de los interesados: En este último proceso se realiza el seguimiento del comportamiento de cada grupo de interés, frente a ello se reajustan las estrategias de gestión con la finalidad de mantener el compromiso de cada interesado con

el proyecto. Asimismo, se irá manteniendo o incrementando la efectividad de las actividades en las que los interesados se ven involucrados. Borrego y Díaz (2021), señalan que este es el este proceso es imprescindible para ajustar las relaciones con los interesados y efectuar las adaptaciones necesarias de las estrategias y planes destinados a su involucramiento.

Entre las herramientas recomendadas por la Guía PMBOK sexta edición, se consideran las siguientes:

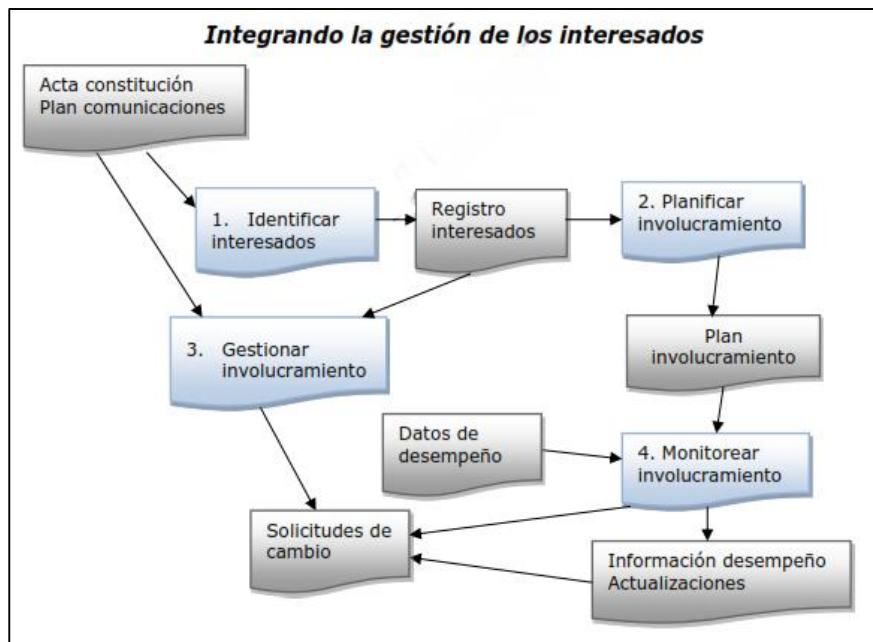
- Análisis de alternativas: Se evalúan diferentes alternativas que darán respuesta para el involucramiento de los interesados, estas pueden ser a través de votación o multi-criterio.
- Análisis de causa – raíz: Se analiza los motivos subyacentes por el cual no se cuenta con el involucramiento de los interesados.
- Análisis de interesados: Se evalúa la situación actual de cada interesado.
- Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados: Mediante esta matriz se monitorea los cambios en el involucramiento de cada involucrado.
- Además de, las habilidades de comunicación e interpersonales: Escucha activa, liderazgo, retroalimentación, etc.

Finalmente, Borrero y Díaz (2021) exponen que la participación y el nivel de influencia que ejercen los grupos de interés en el ciclo de vida de un proyecto, exige que se desarrollen y constantemente se actualicen los procesos de gestión de los interesados según cada etapa del proyecto. En el PMBOK (2017), como lo citan Borrero y Díaz (2017), se manifiesta la necesidad de comunicar y trabajar con los interesados para lograr el abordaje de las debilidades e incidentes mediante una adecuada participación de estos.

En la figura 10, se realiza un resumen de la gestión de los interesados.

Figura 32

Resumen de la Gestión de los Interesados



Nota. Infografía que representa la gestión de los interesados en los proyectos. De “Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento” por Lledó, 2017.

2.4.8. Área de Gestión de los Recursos

En ésta área de conocimiento se diferencia dos cosas: primero se consideran las habilidades, competencias y conocimientos; es decir, los recursos humanos con los cuales una organización debe de contar y segundo, se tienen los recursos físicos que incluyen el equipamiento, los materiales, las instalaciones y la infraestructura. En la opinión de Martínez (s.f), en la actualidad las organizaciones no deben centrarse sólo en la triple restricción inherente al tiempo, costo y alcance sino en el potencial que representan los trabajadores, sus estilos de personalidad, profesionalismo y sus habilidades blandas a la hora de gestionar el recurso tanto humano como material.

De acuerdo con Chamorro (2015), la gestión del recursos humano en un proyecto abarca la organización, planificación, reclutamiento, acogida, formación, administración,

evaluación de competencias y la promoción o planes de carrera. En este sentido, la autora refiere que a pesar de que cada uno de los equipos de trabajo tienen definida sus áreas de competencias y niveles de responsabilidad es necesario que tengan un amplio conocimiento de los objetivos del proyecto, el tiempo disponible para ejecutarlo y las prioridades a atender con el mismo, con la finalidad de lograr su participación y compromiso con la puesta en marcha del mismo.

La Guía PMBOK (2017), señala seis procesos inherentes a la gestión de los recursos:

1) Planificar la gestión de los recursos: Aquí se define el cómo estimar, adquirir, gestionar y usar los recursos físicos y humanos para lograr el éxito del proyecto. En relación a los recursos humanos, se establecen los roles, responsabilidades y habilidades de los miembros del equipo; como así también, las relaciones de comunicación y se crea el plan para la dirección de personal mediante el cual se identificará aquellos recursos humanos que posean las habilidades necesarias para el cumplimiento de metas. Asimismo, la necesidad de capacitación al personal, programa de recompensas y otras estrategias de para fomentar la motivación.

A continuación se tiene las herramientas a utilizar según la Guía PMBOK sexta edición:

- Juicio de expertos: Permite negociar los mejores recursos entre proveedores, materiales, personas, conocimientos, etc.
- Organigramas: Es un diagrama donde se expresa el cargo y nivel jerárquico de cada persona.
- Estructura de desglose de recursos (RBS): Es un diagrama que se utiliza para desglosar jerárquicamente cada uno de los recursos de la empresa de acuerdo a la categoría y tipo.
- Matriz de roles y responsabilidades (RAM): Es un diagrama matricial que permitirá definir las responsabilidades y obligaciones de cada una de las personas que conforman el proyecto.

- Plantillas para la descripción de cargos: Son formatos de texto que permiten definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.
- Teoría de la Organización: Permitirá tener la información suficiente sobre el comportamiento de cada una de las personas dentro de una organización, lo cual no permitirá planificar los recursos de manera eficiente.
- Otras herramientas: Existen otra serie de métodos que también pueden ser útiles cuando se quiere planificar recursos; tales como: Lean (reducir costos), J.I.T (cuando los recursos llegan justo a tiempo), Kaizen (mejoras continuas que van involucrando a todos los recursos de la organización), Mantenimiento productivo total (eliminación de pérdidas), Teoría de las restricciones y las Metodologías Ágiles (donde se suele trabajar con equipos auto-organizados de conocimientos genéricos).

2) Estimar los recursos de las actividades: Se da la estimación de recursos del equipo y tipos, cantidad de materiales, equipamiento y bienes necesarios que nos permitirán realizar el trabajo del proyecto.

Las herramientas que se pueden utilizar son:

- Estimación de abajo hacia arriba: Se descompone el trabajo en partes menores, luego se estiman recursos de las partes inferiores, y por último se suman todos los recursos de abajo hacia arriba.
 - Estimación análoga: Se estiman los mismos recursos de una actividad a otra.
 - Estimación paramétrica: Se utiliza información histórica para estimar recursos.
 - Análisis de alternativas: Se evalúan diferentes alternativas para realizar una misma actividad.
 - Software: Existen una variedad de software para estimar recursos.
- 3) Adquirir recursos:** En este proceso se da la obtención de los recursos humanos.

equipamiento, instalaciones, suministros, materiales y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto.

Las herramientas que se pueden utilizar son:

- Decisiones multi-criterio: Se seleccionan recursos dependiendo de diferentes criterios y en función a la necesidad del proyecto. Por ejemplo, costo, experiencia, capacidades, etc.
- Negociación: Se negocia los mejores recursos con los gerentes funcionales del proyecto u otros proyectos.
- Asignación previa: Se considera para ejecutar actividades, aquellos recursos que ya habían sido asignados al proyecto para que no sean horas muertas.
- Equipos virtuales: Se coordina con equipos que no ocupen el mismo espacio físico, como los equipos de trabajo remoto.

4) Desarrollar el equipo: Se da la mejora de competencias, las interacciones entre los miembros del equipo, el clima laboral con la finalidad de mejorar el desempeño del proyecto, motivo por el cual el director de proyecto tiene la responsabilidad de desarrollar equipos que sean eficaces y motivarlos constantemente a través de oportunidades, desafíos, reconocimientos y recompensas, resolver los problemas de equipo de manera constructiva en tiempo y forma, mejorar los conocimientos de los miembros del equipo, fortalecer la confianza entre ellos, y crear un equipo unido, comprometido y dinámico, formando equipos de alto rendimiento.

Al respecto, Talero (2024) reseñó en su investigación que uno de los principales generadores de problemas en un proyecto civil fue la ausencia de habilidades blandas en los jefes de las áreas del proyecto, pues las dificultades técnicas están asociadas a factores humanos como el comportamiento de las personas y su actitud ante las dificultades; en este sentido recomienda la selección e incorporación de personal joven que sea capaz de asumir los retos y

cambios en la estructura organizativa de los equipos de trabajo, en especial cuando hay diferentes culturas dentro de la empresa como en este caso que se trata de una organización china.

También Martínez (s.f) considera que el tecnicismo de la Guía del PMBOK induce a las empresas a subestimar las potencialidades y habilidades interpersonales y el papel que juegan en el éxito de las actividades del proyecto, ya que facilitan el establecimiento de relaciones efectivas y colaborativas con los trabajadores y el resto de los involucrados. El autor hace énfasis en la contribución de las habilidades interpersonales para que el proyecto se desarrolle en el tiempo establecido y logre satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

Generalmente, los proyectos presentan una estructura matricial de los equipos de trabajo liderada por un líder, que de acuerdo a la Guía del PMBOK es el director del proyecto sobre quien recae la responsabilidad de guiar, motivar e inspirar a todos el recurso humano que forma parte del proyecto en función de lograr los objetivos propuestos y superar los obstáculos. En opinión de Stuckenbruck y Marshall (1985), como se cita en Martínez (s.f), lograr el trabajo en equipo es unas responsabilidades más relevantes de un director de proyecto; se trata de, lograr y obtener el consenso de todos sus colaboradores en pro de los objetivos y metas organizacionales.

Entre las herramientas a utilizar se tiene para gestionar el recurso humano, se tienen:

- Co-ubicación: Se trata de ubicar a cada uno de los recursos en un mismo espacio físico para facilitar la comunicación entre ellos.
- Equipos virtuales: Desarrollar eventos donde los integrantes de equipos virtuales puedan conocerse o socializar temas culturales.
- Tecnologías de comunicación: Referente a las herramientas de tecnología donde se comparte información, emails, simuladores, etc.

- Gestión de conflictos: Se resuelven los conflictos de equipo para desarrollar equipos de alto rendimiento.
- Influir: Consiste en la persuasión entre miembros del equipo que conlleven a al desarrollo personal y grupal. En opinión de Swasti (2015), como lo cita Jay (2019), la Guía de PMBOK considera la necesidad de lograr un equilibrio en el liderazgo de los proyectos; por un lado, es importante que el director del mismo posea habilidades dura tales como habilidades técnicas que son específicas en el área en que se lleva a cabo el proyecto; así como, habilidades blandas inherentes a rasgos de personalidad que le faciliten el liderar grandes y diversos equipos de trabajos; además, debe tener una visión estratégica y holística del proyecto que le permita lograr los resultados claves en la gestión del proyecto.
- Motivación: Se trabaja en los factores internos para mejorar el desarrollo personal y las interrelaciones; al respecto Jay (2019) destaca que, el director del proyecto debe lograr que sus colaboradores creen en él y se identifiquen con el proyecto hasta lograr un alto nivel de compromiso con el objetivo social de este.
- Negociación: Se trata en realizar consensos entre los miembros del equipo en pro de las necesidades del proyecto.
- Trabajo en equipo: Se promueve un ambiente de cooperación entre los integrantes del equipo. De acuerdo con Jay (2019), define el trabajo en equipo como una cooperación y coordinación entre las personas que permite el desarrollo de la capacidad de trabajar de forma conjunta con otras personas bajo un ambiente de amplio respeto a la diversidad de criterio, valores, cultura y preferencias.
- Reconocimiento y recompensas: Se utiliza un sistema de incentivos para premiar algún comportamiento positivo. De acuerdo con Da Silva (2021), dentro de la gestión del recursos humanos debe establecerse un plan de incentivo laborales para retener a los trabajadores y garantizar que estos puedan sentir que las empresas retribuyen, reconocen y

recompensa emplear su fuerza de trabajo, habilidades y destrezas para el logro de sus objetivos; estos abarcan beneficios económicos, no económicos, de desarrollo profesional e interpersonales en contraprestación de sus servicios.

- Capacitación: Referente a actividades informativas que fortalezcan los conocimientos previos de cada integrante del equipo.

- Evaluaciones individuales y del equipo: Herramienta por el cual se adquiere información sobre preferencias y prioridades de los integrantes del grupo.

El PMI (2022) destaca la importancia de establecer prioridades en torno al talento humano que se encuentra al frente de los proyectos, dándole valor a esos talentos y habilidades ocultas de aquellos, que a pesar de ser profesionales en la materia, tienen un aporte significativo y relevante en la ejecución de los proyectos; además, las organizaciones con éxitos en su gestión de proyectos han realzado el valor de las habilidades de sus colaboradores, han establecido el aprendizaje como una prioridad y se han centrado en atraer nuevos y jóvenes talentos a desempeñar funciones dentro de la dirección de proyectos.

5) Dirigir el equipo: Se realiza el monitoreo del desempeño de los miembros del equipo, brindar retroalimentación, resolver conflictos y se gestionan los cambios del equipo para optimizar el desempeño del proyecto. La herramienta a utilizar es:

- La gestión de conflictos: Calidad importante para sobrellevar situaciones adversas.

- Inteligencia emocional: Consiste en gestionar las emociones personales y también las del equipo de trabajo, reconociendo los cambios de humos, percibiendo las preocupaciones, etc.

- Influir: Promover las buenas actitudes, la escucha activa, la empatía, entre otros. Jay (2019), se refiere al nivel de apertura de los dirigentes del proyecto que se ve reflejada en lograr que sus trabajadores se sientan a gusto y con plena libertad para expresar sus

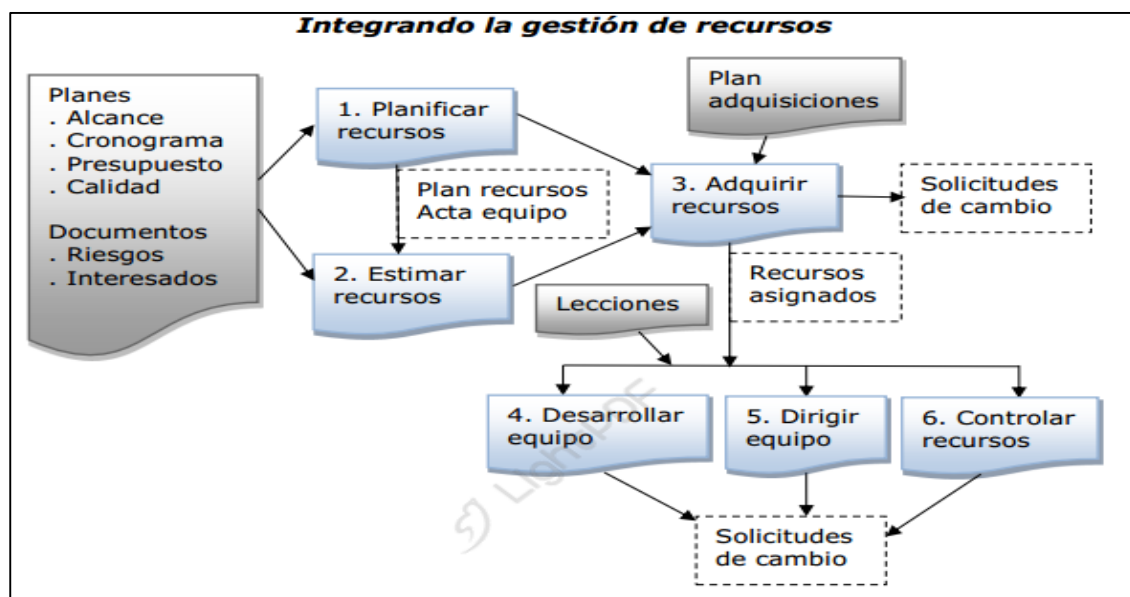
inquietudes, preocupaciones y sugerencias; se trata de valorar la experiencia de los trabajadores y valorarla en función al aporte que realizan para la consecución de los objetivos del proyecto.

6) Controlar los recursos: Se garantiza que los recursos físicos asignados al proyecto estén disponibles como se planificó. Asimismo, hacer el seguimiento del uso de los recursos para definir la variaciones entre lo planificado y lo ejecutado realmente y llevar a cabo acciones correctivas si es necesario.

De acuerdo a lo expuesto, según las herramientas de la Guía PMBOK sexta edición, la gestión de los recursos se puede resumir como lo muestra la figura 11.

Figura 33

Resumen de la Gestión de Recursos.



Nota. Infografía que resumen la gestión de los recursos en los proyectos. De “Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento” por Lledó, 2017.

Finalmente, se puede decir que la gestión de los recursos debe planificarse en función de que el proyecto pueda contar con todo el personal, los equipos, materiales y demás recursos para su exitosa ejecución.

2.4.9. Área de Gestión de las Comunicaciones

El PMI (2017), como se cita en Jay (2019), señala que la gestión de proyectos amerita una comunicación eficaz donde se empleen varios estilos de comunicación entre las partes considerando las normas culturales, las relaciones laborales y las diferentes personalidades de los grupos de interés con el objetivo de lograr un mayor entendimiento y participación de estos en el proyecto; sin ella, los administradores de proyectos estarían imposibilitados de dirigir eficientemente a sus equipos de trabajo y aunar esfuerzos para lograr la terminación del proyecto de una manera exitosa.

En la Guía PMBOK (2017), se mencionan que para una comunicación exitosa el Director del Proyecto debe considerar dos partes:

1. Definir la estrategia de comunicación comprendiendo las necesidades del proyecto y de los interesados.
2. Gestionar y monitorear la efectividad de las comunicaciones.

Al respecto, Galván (2015) expone que la comunicaciones en un proyecto deben ser gestionadas en función de generar, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y disponer de todos los datos e informaciones que el proyecto amerita de manera oportuna; principalmente, los grupos de interesados tanto internos como externos; pues permite conectar diferentes contextos sociales, culturales y organizacionales. De acuerdo con Guía PMBOK (2017), hay tres procesos para la gestión de las comunicaciones:

1) Planificar la gestión de las comunicaciones: Permite determinar cuáles son las necesidades de información de los interesados, para definir cómo se van a gestionar y monitorear esas comunicaciones, para lo cual se debe considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué información necesita cada interesado?
- ¿Quién recibirá la información?
- ¿Cuántos canales hay involucrados?

- ¿Quién se comunicará con quién?
- ¿Cuándo y qué frecuencia necesitaran la información?
- ¿Cómo se distribuirá la información?
- ¿Quién distribuirá la información?
- ¿Qué tecnología se utilizará según las necesidades de información y los recursos disponibles?
- ¿Cómo se va a almacenar, recuperar y poner a disposición la información?
- Estas preguntas parecen fáciles de responder pero se debe tomar en cuenta que éstas tienen que ser planificadas.

2) Gestionar las comunicaciones: En este proceso se deberá de gestionar el plan de comunicaciones con la finalidad de informar a los interesados sobre los avances del proyecto; también, incluye acciones de almacenamiento y recuperación de la información. Algunas habilidades interpersonales y de equipo son:

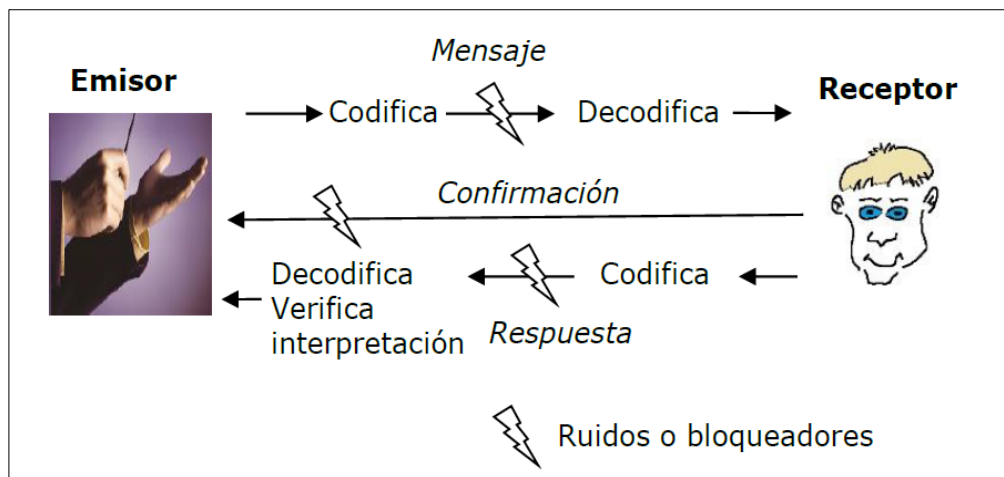
- Identificar y gestionar las expectativas de información de los interesados.
- Transmitir un mensaje correcto, conciso, claro y coherente.
- Comunicación no verbal: Lenguaje corporal, tono de voz, expresiones fáciles, contacto visual, etc.
- Escucha activa; identificar ruidos entre emisor-receptor y gestionar conflictos y realizar presentaciones y reuniones efectivas. De acuerdo con Jay (2019), el escuchar es uno de los factores más importante en el esquema de comunicaciones que debe existir en los proyectos, tanto a nivel activo como pasivo, ya que permite una comprensión más amplia y profunda de las problemáticas que pudieran afectar el proyecto; de tal manera que, el directo del mismo pudiera ser más eficiente en las estrategias de negociación y resolución de conflictos a aplicar; así como, ser asertivo en el proceso de toma de decisiones.
- Verificar que todos comprendan el mismo mensaje.

- Retroalimentación continua con los interesados clave.

En la figura 12, se tiene el modelo interactivo para la gestión de las comunicaciones en los proyectos.

Figura 34

Modelo interactivo de comunicación.



Nota. Infografía que presenta un modelo de gestión de la comunicación en los proyectos. De “Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento” por Lledó, 2017.

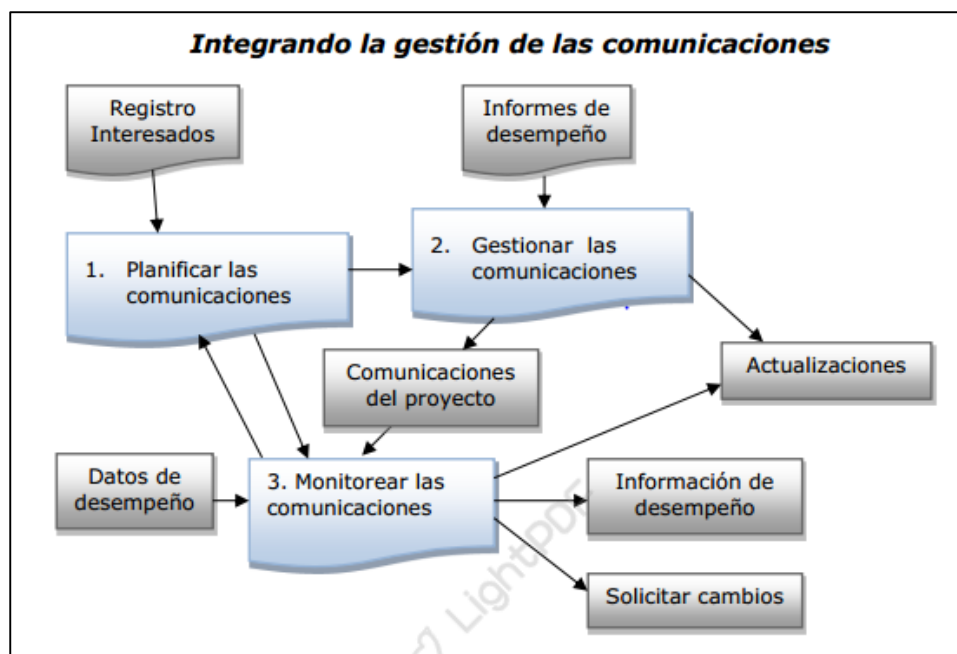
Al respecto, Galván (2015) considera importante y necesario saber quiénes necesitan ser informados, qué y cuánta información está autorizada compartir; así como, definir el lugar en la cual será almacenada y el formato empleado para su registro. También, se deben identificar las barreras idiomáticas e interculturales que pudieran existir; en este sentido, es necesaria una revisión continua y regular de la gestión de comunicación a los fines de garantizar su aplicabilidad.

3) Monitorear las comunicaciones: Aquí se asegura de que los interesados reciban la información que necesitan, con la finalidad de que sigan apoyando el proyecto. En conclusión el área de conocimiento de las comunicaciones no existe sin el resto de las áreas en función de comunicar se necesita de la información que viene del resto de áreas de

conocimientos. En la figura 13, se presenta el resumen de cómo se gestionan las comunicaciones en los proyectos.

Figura 35.

Resumen de la Gestión de las Comunicaciones



Nota. Infografía que resume la de gestión de la comunicación en los proyectos. De “Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento” por Lledó, 2017.

2.4.10. Rol profesional de Trabajo Social en Empresas

Se conoce que todo proyecto tiene un sentido social, debido a que se busca contribuir a mejorar la calidad de vida de quienes habitan el lugar de intervención. Hoy en día cualquier obra no se inicia si primero no se ha diseñado un plan de Gestión Social, con el que se pretenda generar puestos de trabajo, empoderar a las comunidades y fomentar la participación activa de las mismas logrando involucrarlas a los principales procesos que se llevarán a cabo por la empresas contratistas. En este sentido, cada área que compone la organización, incluidas las áreas técnicas, desarrollan una función social y la intervención llevadas a cabo está a cargo de

un equipo interdisciplinario en el cual es evidente la participación del Trabajo Social, ingenierías, enfermería, entre otros profesionales, etc.

El Trabajo Social en la empresa, hoy por hoy, ha evolucionado y recuperado protagonismo profesional debido a una serie de habilidades y distintas formas de entender el liderazgo y la gestión de talentos, esto a través de su intervención principalmente en el ámbito de los recursos humanos donde su trato es directamente con las personas en el desarrollo de sus potencialidades y en la calidad laboral; asimismo, se ve su desempeño en otras áreas tales como: la comunicación interna de la organización, integración de las personas en los espacios laborales, la mediación laboral, elaboración y evaluación de proyectos sociales, como también la resolución de conflictos sociales, etc.

Es por ello que, Perdomo (2005) menciona que en Latinoamérica gran parte de los conflictos sociales originados por las obras viales se debe generalmente a que existe una baja calidad en la identificación de problemas, necesidades e impactos y sobretodo la ausencia de la interacción con la población directa para generar espacios de participación ciudadana para la toma de decisiones; de esta manera, lograr su involucramiento en el desarrollo de proyectos; debido a esto la intervención profesional del/la Trabajador(a) Social aporta una visión social y holística al equipo multidisciplinario de cualquier organización.

Finalmente, es importante destacar que para generar cambios e impactos en la sociedad civil, los trabajadores sociales deben estar en la vanguardia de conocer y aplicar nuevas metodologías, tanto teóricas como prácticas en los diferentes espacios de intervención profesional, sobre todo en este espacio de la gestión de proyectos sociales y lograr responder eficientemente a las dificultades presentes durante la gestión de cualquier proyecto.

2.5. Marco Normativo

A nivel internacional, dentro del marco normativo se tiene:

- El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que cuenta con personal en 145 países para apoyar la realización de proyectos dirigidos a reducir la pobreza, fomentar la buena gobernanza, remediar crisis y preservar el medio ambiente.

- La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), que tiene previsto el brindar ayuda a los países en desarrollo en función de que se puedan aprovechar al máximo sus oportunidades comerciales. Además, el Banco Mundial otorga préstamos y subvenciones a los países en desarrollo y han apoyado más de 11.000 proyectos de desarrollo en más de 100 países desde 1947.

- La Corporación Financiera Internacional (IFC), el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA) y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) centran sus actividades en el fortalecimiento del sector privado de los países en desarrollo.

- La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) ha fomentado la cooperación industrial Norte-Sur y Sur-Sur mediante la promoción del espíritu empresarial, la inversión, la transferencia de tecnología y un desarrollo industrial rentable y sostenible; de esta manera, ha ayudado a los países a gestionar con mayor facilidad el proceso de globalización y a reducir la pobreza.

A nivel nacional, se tienen normativas que no están actualizadas y no son suficientes para regular adecuadamente la gestión en proyectos de inversión pública; sin embargo, en el marco regulatorio de la materia se tienen las siguientes:

- Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública Ley N° 27293, que tiene la finalidad de optimizar el uso de los Recursos Públicos destinados a la inversión, mediante el establecimiento de principios, procesos, metodologías y normas técnicas relacionados con las diversas fases de los proyectos de inversión.

- Decreto Supremo N° 211-2022-EF, el cual modificó el Reglamento del Decreto

Legislativo N ° 1362, en función de regular la promoción de la inversión privada por asociaciones público-privadas y proyectos en activos, que aprobó el Decreto Supremo N ° 240-2018-EF.

– Decreto Supremo N° 288-2019-EF que donde se “Aprueban lineamientos para la contratación del servicio de consultoría para la gestión de inversiones, programas de inversión o cartera de inversiones”, con el cual el gobierno inició la implementación de la herramienta de gestión de proyectos (PMO) en las entidades del sector público. El PMO es una herramienta que permite el manejo de estándares en la gobernanza, procesos, herramientas y personal para la ejecución de diversas inversiones, entre ellas, las obras de infraestructura en lo que respecta a los tiempos y con las características definidas en su planificación.

– Reglamento del Decreto Legislativo N° 1543, donde se dicta medidas para mejorar la gestión de proyectos y los procesos de promoción de la inversión privada, el cual se aplicará a las iniciativas de asociación público-privada (APP) en los tres niveles de gobierno.

– Directiva de Trabajo para la Gestión de Proyectos N° 001-2010-CG/GDES donde se establece las políticas, lineamientos y procedimientos para la gestión de los proyectos institucionales de la Contraloría General de la República, los mismos que recogen las mejores prácticas a nivel mundial, entendidas como aquellas habilidades, herramientas y técnicas cuya aplicación aumentan las posibilidades de éxito en la ejecución de proyectos.

– Manual de Procedimientos para la Gestión de Proyectos en la CGR. 2010. Se establece los procedimientos referentes a la gestión de proyectos institucionales en la CGR, con la finalidad de orientar las labores de gestión de proyectos en la CGR, a fin de que los proyectos logren alcanzar objetivos en términos de alcance, tiempo, costo y calidad. Asimismo, se describe los procesos de gestión de proyectos y los procedimientos de trabajo de los Jefes de Proyectos así como su rol que le compete a niveles directivos responsables y los miembros de los equipos de proyectos.

Entretanto en el ámbito local, se tienen la Resolución Ejecutiva Regional N° 244-2020-GR/GR “Norma para la elaboración, evaluación, y aprobación de expedientes técnicos de proyectos de inversión pública del Gobierno Regional de Ayacucho”, donde se establece las condiciones, procedimientos, funciones y obligaciones en materia relacionado con la elaboración, evaluación y aprobación de los Expedientes Técnicos de Proyectos de Inversión Pública, que se ejecutarán en el ámbito de la jurisdicción del Gobierno Regional de Ayacucho, bajo las directrices del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, el uso racional de los recursos en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas por el Gobierno Regional de Ayacucho; asimismo, garantizar que los contenidos cuenten con el aval técnico necesario del proceso constructivo y la ejecución de los Proyectos de Inversión.

2.6. Marco Contextual

2.6.1. *Características específicas del área de estudio*

El presente estudio titulado “Percepciones de los trabajadores sobre la aplicación de la Guía PMBOK en el proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca” como parte del Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico de la Carretera San Francisco – Samugari / Samugari – Chiquintirca / Chiquintirca – San Miguel” ejecutado por la Empresa China Civil Engineering Construction Corporation (CCECC), que originalmente fue la Oficina de Ayuda al Exterior del Ministerio de Ferrocarriles y se estableció en 1979 con la aprobación del Consejo de Estado, siendo una de las cuatro primeras empresas de cooperación económica en el extranjero de China en introducirse en el mercado internacional.

A la fecha, la empresa ha crecido hasta convertirse en una gran empresa estatal con importantes contratos en proyectos ferroviarios, lo que la conduce a estar durante 19 años seguidos entre las principales 250 contratistas internacionales de todo el mundo; en su ámbito

de actividades incluye la contratación de proyectos, diseño y asesoría, construcción, desarrollo y operación de parques económicos y comerciales, entre otras; así como, actividades de negocio que se extienden por Asia, Europa, África, América y Oceanía. En este momento, cuenta con una sucursal en el Perú, con la cual ejecuta 21 proyectos a nivel nacional; entre ellos el proyecto en el cual se desarrolla el presente estudio.

Tiene como **visión**: “Ser una empresa reconocida en América Latina en el campo de la construcción de carreteras, vías férreas, puentes, puertos, etc.” y entre sus valores esta la “gestión científica, mejora continua, búsqueda de la excelencia, orientada hacia las personas”. Si bien es cierto que, es una Empresa reconocida ha tenido varios aciertos y desaciertos durante la ejecución de varios proyectos como cualquier otra organización.

Con fecha 12 de noviembre del 2020 en la ciudad de Ayacucho, la entidad y el contratista, llegan a suscribir el Contrato N° 056-2020-MTC/20.24.14.Uzaya, que contempla la ejecución del “Servicio de Mantenimiento Periódico de la carretera pavimentada y no pavimentada de la red vial nacional - zonal XIV Ayacucho.” Ítem 1 “Servicio de Mantenimiento Periódico de la carretera San Francisco – Samugari / Samugari – Chiquintirca / Chiquintirca – San Miguel”, por un monto total de S/ 34’800,175.20 (treinta y cuatro millones ochocientos mil ciento setenta y cinco y 20/100 soles); obra que debió ejecutarse en un plazo de 300 días calendarios, los cuales están dividido en dos fases; la primera de 60 días calendarios, referida a la elaboración del Programa de Conservación (PC) y la segunda de 240 días calendarios referido a la ejecución del servicio de Conservación Periódica.

El 11 de marzo de 2021, se da inicio al plazo contractual de la Fase 1 y en fecha 20 de octubre de 2021, se da inicio al plazo contractual de la Fase 2; pese a tener una fecha programada de entrega del proyecto, se ha ido posponiendo por diferentes razones entre ellos el clima lluvioso entre las fechas de diciembre hasta marzo de la zona de intervención que han dificultado el avance de las actividades; por ello, en el año 2022 se comenzó la ejecución de

las actividades del Tramo II: Samugari - Chiquintirca, en el cual se implementó las buenas prácticas recomendadas por la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK); de este modo, se dio la culminación exitosa y la entrega del Tramo II en la fecha programada.

El proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico de la Carretera San Francisco – Samugari / Samugari – Chiquintirca / Chiquintirca – San Miguel” cuenta con profesionales staff (oficina) como ingenieros civiles, topógrafos, personal administrativo, un encargado de seguridad, salud ocupacional, especialista ambiental y un responsable para la resolución de conflictos sociales.

Asimismo, se cuenta con personal de campo como capataces, operarios, auxiliares de campo, operadores de equipos y vigías, quienes responden directamente al área de producción y a la residencia para el reporte del avance del trabajo diario. Por otra parte, el proyecto ha ejecutado diferentes trabajos tales como: Producción de material en canteras, Perfilado de plataforma con aporte de material afirmado, Obras de arte y drenaje; Estabilización de taludes (gaviones) y defensa ribereña a lo largo del corredor vial del Tramo II (Samugari – Chiquintirca).

2.6.2. Ubicación

La Empresa China Civil Engineering Construction Corporation (CCECC) se ubica en el distrito de Palmapampa – Samugari, provincia de La Mar, ubicado estratégicamente en el intermedio de los tramos I, II y III para tener mayor facilidad comunicativa entre el personal que labora a lo largo del corredor vial. La ubicación geográfica del corredor vial políticamente del Tramo II se describe en la tabla 3 y se puede observar en la figura 14.

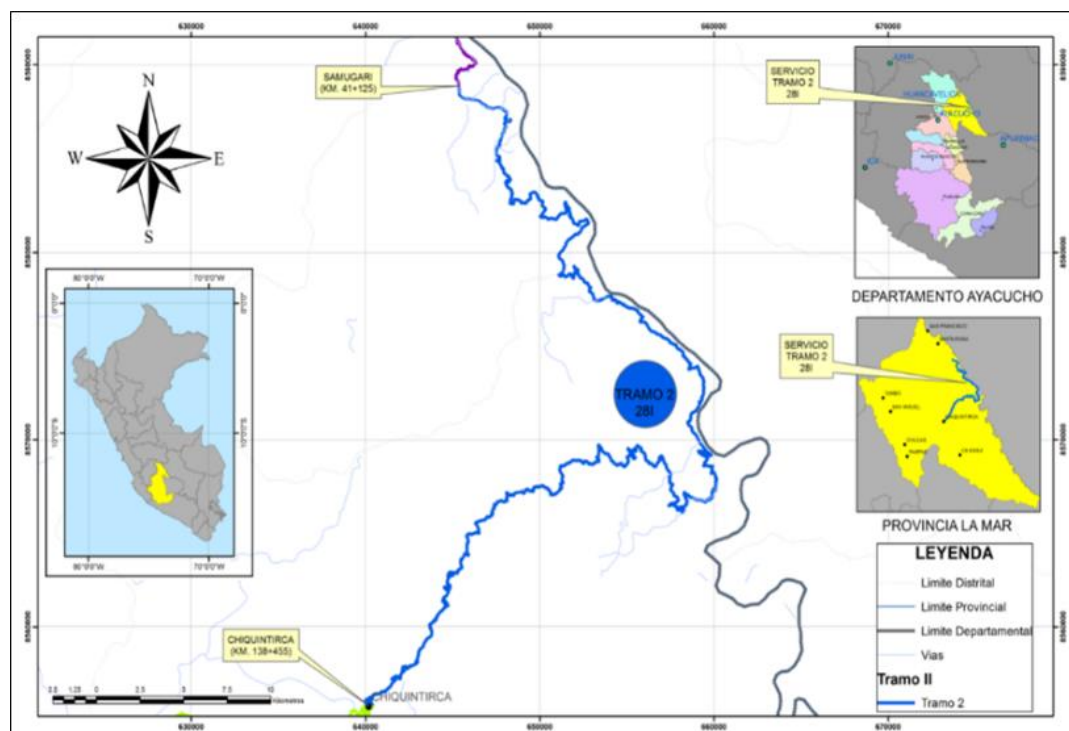
Tabla 6

Localización del Tramo II: Samugari - Chiquintirca.

Departamento	Ayacucho		
Provincia	La Mar		
Distrito (s)	Samugari, Chiquintirca		
Localidades en la vía	Iribamba, Pichiwillca, Talankiato, San Agustín, Monterrico Alto, Monterrico, Villa Rica, Irán, Anchiuay, Villa Unión Paterine, San Antonio, San Martín, Arwimayo, Mejorada		
Zona del proyecto	Datum: WGS-84-Zona 18M		
Región natural	Selva - Sierra		
Ubicación geográfica	Progresiva	Este	Norte
	41+125	645187	8589301
	138+455	640263	8555826
Altitud promedio de la vía	708 – 3218 m.s.n.m.		

Figura 36

Ubicación del Tramo II: Samugari – Chiquintirca.

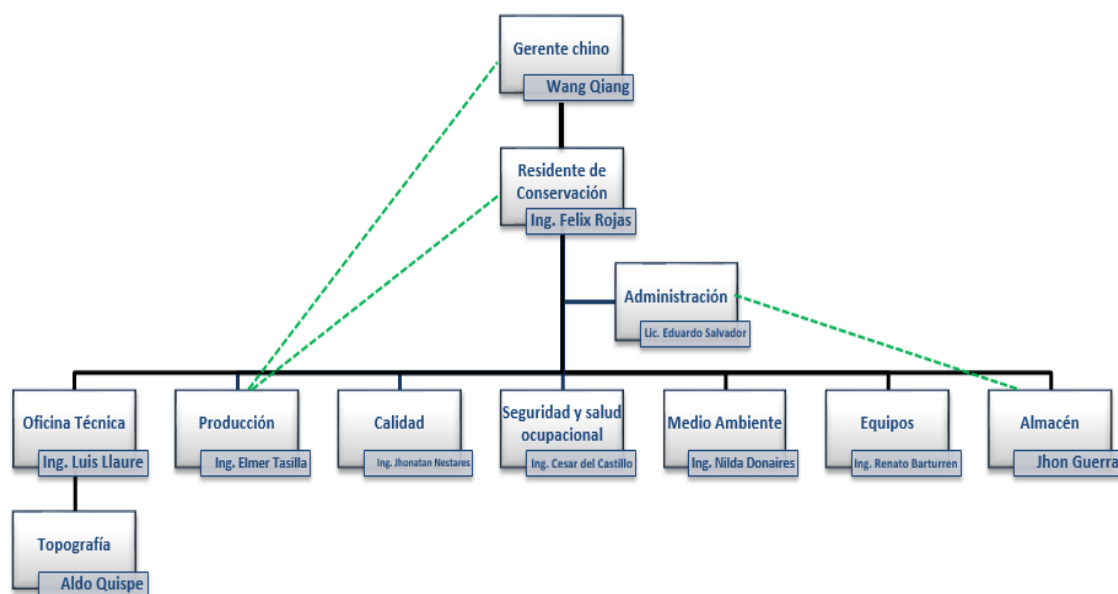


Nota. Imagen tomada del TDR del Proyecto.

2.6.3. Organización

Figura 37

Organigrama del Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”



2.7. Categorías y Operacionalización

2.7.1. Categorías y Subcategorías

La investigación se centró en una única categoría denominada como Aplicación de la Guía del PMBOK que es definida por Assaff (2021) como un documento que recoge los conocimientos que a través de la implementación de las buenas prácticas para la gestión de proyectos se han logrado obtener en áreas como la gestión de los recursos, las comunicaciones y los grupos de interesados; además de otras áreas de conocimiento previstas en el enfoque del Project Management Institute (PMI).

Entre las Subcategorías consideradas se tienen:

- Gestión de los Interesados.
- Gestión de los Recursos.

- Gestión de las Comunicaciones.

En los anexos 1 y 2, se presentan la matriz de consistencia de la investigación y la operacionalización de las categorías.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y nivel de la investigación

3.1.1. Tipo y enfoque de la investigación

La investigación de acuerdo a su utilidad fue **tipo básica**, Huaire (2019) sugiere que la pretensión inicial de este tipo de investigación es la búsqueda de nuevos conocimientos en torno a hecho o fenómeno; de manera que, es la modalidad de investigación pertinente para adentrarse en las innovadoras formas para gestionar los proyectos sociales, profundizar sobre los métodos y técnicas aplicable en la gestión de los principales recursos en pro del éxito de un proyecto social; en este sentido, el estudio se orientó a profundizar en los principios fundamentales para incrementar los saberes científicos sobre la gestión de proyectos de alto impacto en las comunidades como los proyectos viales, donde la participación e integración de los grupos humanos es fundamental para la concreción de los objetivos sociales.

Por otra parte, la investigación adoptó el enfoque cualitativo y de naturaleza social, pues permite conocer y analizar las percepciones de los trabajadores sobre la aplicación de la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) en la gestión del proyecto “Servicio de mantenimiento periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca” ejecutado por la Empresa CCECC, 2022 y la incidencia sobre la gestión de los interesados, los recursos y las comunicaciones.

En este sentido, para alcanzar los objetivos planteados se requirió de la proximidad para conocer la realidad y el significado que le atribuyen las personas en ese contexto. Según Blasco y Pérez (2007), la investigación cualitativa permite estudiar la realidad o problema en su contexto natural para conocer cómo sucede en función de interpretar los fenómenos de acuerdo con las personas implicadas y desde su percepción. Asimismo, se hace referencia que la

metodología cualitativa es una forma de hacer frente al mundo real, a través de palabras habladas o escritas y su conducta.

3.1.2. Nivel de investigación

La investigación según su profundidad se ubica en un estudio de **nivel explicativo y descriptivo**. Según Hernández et al. (2014), buscar especificar las características del fenómeno describiendo sus atributos y propiedades; en este sentido, en la presente investigación, se pretendió hacer una caracterización de la gestión de proyectos bajo la dinámicas de las buenas prácticas gerenciales de la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) en el proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”, ejecutado por la Empresa CCECC, a través de las percepciones, opiniones y experiencias de los trabajadores.

Así mismo, es explicativa pues desea profundizar en las causas que originaron problemas con los grupos de interés y cómo la adopción de la guía ayudó a superarlos y a elevar el nivel de participación de los actores comunitarios y de los propios trabajadores a lo largo de la ejecución del proyecto. De acuerdo con Hernández (2006), la investigación explicativa busca explicar las causas del por qué ocurre un evento o fenómeno social y en qué contexto se produce, dirigido no solo a describir la realidad sino de responder la relación existente entre variables o conceptos.

3.2. Diseño de la investigación

El presente estudio es de diseño no experimental porque no implica la manipulación de las categorías de estudio; sin embargo, dentro de las formas que una investigación cualitativa puede adoptar Hernández et al. (2014) refiere a la fenomenología, la teoría fundamentada, los estudios etnográficos, diseños narrativos, los estudios de casos y la investigación-acción; además, los autores refieren que un diseño cualitativo representa el abordaje de manera integral

que se realiza del fenómeno de estudio. Es por ello que, la presente investigación recurre a un estudio de caso ya que este diseño se enfoca en describir, examinar detalladamente, comprender y profundizar en un hecho, situación o fenómeno en particular; que en el presente estudio se trata del proyecto inherente al “Servicio de Mantenimiento Periódico de Carretera, del Tramo II: ubicado en los distritos de Samugari – Chiquintirca” ejecutado por la Empresa China Civil Engineering Construction Corporation (CCECC).

En opinión de Madera et al. (2014), el estudio de caso es la comprensión de una situación compleja a través de su descripción y el análisis de la misma; en este sentido, se considera como una investigación en profundidad de un caso particular que puede incluir a una persona, organización, acontecimiento, suceso, problemática, entre otras. Entretanto, Durán (2012) asegura que este análisis debe incorporar el contexto temporo-espacial, económico, político, social y legal, lo que permite comprender en mayor proporción de su complejidad y obtener un conocimiento y aprendizaje más profundo del caso investigado para responder asertivamente a las interrogantes de investigación planteadas; así como, concretar los objetivos formulados.

3.3. Sujeto, Universo, Población y Muestra

3.3.1. Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación son aquellos elementos, factores, personas, grupos, organizaciones que serán sometidas a estudio en la investigación; también se conocen como unidades de análisis para definir el qué, quién o quiénes se estudiarán en el proceso investigativo, lo que lo transforma en una base fundamental ya que son parte de los grupos de interés directamente relacionados a la problemática. En el caso de la presente investigación, los sujetos son los trabajadores de la empresa que participan en el proyecto que contempla el mantenimiento del Tramo II de la carretera Samugari- Chiquintirca.

3.3.2. Universo y Población

Universo hace referencia al conjunto total de personas y objetos sobre los cuales se desea obtener información, en ese sentido en el caso de la presente investigación el universo son todos los trabajadores (150) de la Empresa China Civil Engineering Construction Corporation (CCECC), Sucursal del Perú ubicado en el distrito de Anco.

Mientras la **Población** viene a ser el subconjunto del universo que comparten características específicas, para el caso del estudio, son los **61 trabajadores** que laboran específicamente en el proyecto de Servicio de Mantenimiento de Carretera Tramo II en los distritos de Samugari – Chiquintirca, 2022, entre los colaboradores del staff y de campo. Como menciona López (2004), la población es aquel conjunto de personas, objetos, hecho, situaciones, fenómenos, entre otros, que se someten a estudio. En este sentido, el colectivo o grupo de elementos del presente estudio se concentra solo en el personal que labora en el proyecto inherente al Tramo II el cual este estuvo

3.3.3. Muestra

La muestra de una investigación está representada por un subconjunto de la población que se pretende investigar; por su parte, López (2004) la define como una porción o parte del universo o población sobre la cual se aplicará la investigación. En este caso, la muestra del presente estudio estuvo integrada por 10 trabajadores entre varones y mujeres pertenecientes a la gestión del Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”.

El procedimiento a utilizarse para la selección de los individuos que integran la muestra fue un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual es concebido por Tamayo (2001) como aquel muestreo donde las unidades o elementos son las más relevantes del estudio, quienes se seleccionaron de acuerdo a su disponibilidad tomando en cuenta las consideraciones

que convenientemente definió el investigador. En la presente investigación, los criterios de selección fueron:

- Personal que trabajó solo en el Tramo II de la mencionada carretera.
- Personas que hayan estado antes, durante y después de aplicarse los fundamentos básicos de la Guía PMBOK en la gestión del Proyecto del Tramo II.

3.4. Técnicas e instrumentos para la recopilación de información

Las técnicas son aquellos medios utilizados por el investigador para lograr el acceso a las diferentes fuentes y recopilar los datos e informaciones cuyo procesamiento y análisis le permitirán responder a las interrogantes planteadas al inicio del estudio; para ello, se conceptualizan y diseñan los respectivos instrumentos para la obtención y registro de estos datos. Las técnicas que se utilizaron en la investigación para el recojo de información fueron las siguientes:

a) Observación. Esta técnica contribuye a la recolección de datos acerca del comportamiento de la población objetivo; de tal modo que, permitió registrar datos e información de una manera ordenada, centrándose en observar a las personas en el contexto donde desarrolla sus diversas actividades. Al respecto Ander (1980) menciona que, la técnica de la observación es uno de los procedimientos que facilita la recolección de datos e informaciones que es ampliamente utilizado dentro de las ciencias humanas; además, en este proceso se utilizan todos los sentidos, sobre todo la vista y el oído los cuales permitieron observar hechos, realidades y a las personas in situ.

En este caso, se observó a los involucrados en sus labores dentro del proyecto que mantenimiento de carretera corresponde al Tramo II en los distritos de Samugari – Chiquintirca, de la provincia La mar Ayacucho; es decir, en su contexto real donde normalmente desarrolla sus actividades y logrando captar aquellos aspectos que son

significativos y pertinentes para los fines de la investigación. El instrumento empleado fue la guía de observación, que según Ortiz (2004) posee una estructura con orden cronológico y práctico que facilitó el registro de aspectos particulares del objeto en estudio para posteriormente, realizar el análisis correspondiente de un suceso o un problema determinado.

b) Entrevista semiestructurada. La entrevista es una técnica en la que un entrevistador solicita información de una persona para obtener datos sobre un problema determinado. Al respecto, Ander (1980) menciona que la técnica de la entrevista es un diálogo entre dos personas o más, entre ellos el entrevistador y el (los) entrevistado(s), en el cual se tienen esquemas o pautas acerca de un tema o problema determinado. Este proceso de recolección de datos puede ir desde un interrogatorio estandarizado hacia un dialogo libre, pero siempre teniendo una guía que permita orientar la conversación.

Según Ander Egg (1996) menciona que la entrevista semiestructurada consiste en preguntas abiertas las cuales se caracterizan por no estar estandarizadas, esto permite al investigador tener mayor control sobre los temas de la entrevista ya que es flexible para hacerse ajustes si fuesen necesarios al momento de interrogar.

El instrumento de la técnica de la entrevista será la guía de entrevista que, de acuerdo con Carmona (2007) es un esquema abierto que contiene temas y subtemas cuyo orden no necesariamente puede seguirse. Es decir, la guía de entrevista sirvió para recordar qué se debe preguntar, siendo el investigador quien decide cómo y cuándo enunciar las preguntas. Asimismo, para el presente estudio se procedió a elaborar la guía de entrevista con la cual se obtuvo información de experiencias y percepciones de los involucrados.

Las entrevistas previamente fueron pautadas con los participantes, en lugar, día y hora más conveniente con el fin de no interferir en sus actividades cotidianas; algunas de ella, debieron efectuarse por teléfono dado que se encontraban en tramos de la carretera a las que no fue posible acceder en el momento y se recurrió a este medio para aplicarla.

3.5. Procesamiento de los datos y las informaciones

Tomando en cuenta la sugerencia de Hernández et al. (2014), al señalar que en los diseños cualitativos cada investigador define el esquema a seguir para procesar los datos e informaciones destacando que este no es un proceso estandarizado; es por ello que, en la presente investigación se realizó un **análisis de contenido** de todos los datos recabados en campo a través de las diferentes técnicas de recojo de información. Al respecto, Marradi et al. (2007) expone que este es una técnica de interpretación de textos, las cuales se descomponen, clasifican, codifican y agrupan entre ellos, con el propósito de ser interpretados y analizados para responder a las interrogantes formuladas.

Así, los datos e informaciones fueron organizados conforme a las categorías de estudio definidas, se identificaron las tendencias, se determinaron las diferencias y semejanzas en las opiniones de los trabajadores, las cuales condujeron a desentrañar algunos conceptos y significados que los actores otorgan a la problemática y los elementos que la integran. Conforme a lo señalado por Hernández y Mendoza (2018), este proceso se denomina codificación cualitativa que consiste en categorizar, codificar, clasificar y agrupar segmentos de los contenidos de las entrevistas, registros de observación entre otros, para someterlos a análisis y comparación que faciliten la identificación de similitudes o patrones que permiten interpretar, analizar y discutir los resultados.

Finalmente, los resultados fueron triangulados con los hallazgos de otros investigadores para ampliar la perspectiva del estudio, aumentar la confiabilidad de los resultados. La representación de los mismos se llevó a cabo a través de tablas, gráficos y esquemas semánticos realizados en Excel y Power Point.

3.6. Aspectos éticos

Para ejecutar el presente estudio tuvo en cuenta en primer lugar el consentimiento informado de los trabajadores que participan en el proyecto, con el fin de respetar su opinión y decisión de participar o no en el estudio; así mismo, se mantuvo en el anonimato y se garantizó en todo momento la confidencialidad de los datos recolectados.

Debido a que las aspiraciones máximas son el respeto a la dignidad, autonomía y la libertad, por ende no se realizó ningún otro procedimiento que pueda causarles daño o incomodidad.

Asimismo, en todo el proceso de la investigación buscó generar nuevos conocimientos en base a la información en campo, evitando en lo posible hacer uso inapropiado de información recabada; en este sentido, el estudio fue sometido a la evaluación de la originalidad mediante el software del Turnitin. Para ello, el estudio consideró las orientaciones definidas en las Normas APA (2020) en su séptima edición, en lo que respeta al citaje y referencias; de esta manera, se respetó en todo momento, los derechos de autor de los investigadores y autores consultados para documentar el estudio.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos planteados, en este capítulo se presentan tres apartados que muestran analítica y descriptivamente la percepción de los trabajadores de la empresa CCECC Sucursal Perú en relación a la aplicación de la Guía PMBOK en el Proyecto que contemplaba el “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca” en el 2022; considerando sólo tres áreas del conocimiento inherente a la gestión de los interesados, los recursos y las comunicaciones. Tomando en cuenta la categoría de investigación y sus respectivas subcategorías, los apartados a desarrollar se titulan:

2. Percepción de los trabajadores sobre la aplicación de la Guía PMBOK en el área de Gestión de los Interesados en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”.

3. Percepción de los trabajadores en cuanto a la aplicación de la Guía PMBOK en el área de Gestión de Recursos en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”.

4. Percepción de los trabajadores sobre la aplicación de la Guía PMBOK en el área de Gestión de las Comunicaciones en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”.

En este sentido, el desarrollo de estos apartados permitió responder a la pregunta general de la investigación en torno a ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la aplicación de la Guía PMBOK en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”, ejecutado por la Empresa CCECC Sucursal del Perú, 2022?

4.1. Percepción de los trabajadores sobre la aplicación de la Guía PMBOK en el área de Gestión de los Interesados en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca”.

El origen de los proyectos está determinado por la necesidad de los grupos humanos y sus requerimientos básicos para lograr condiciones de vida favorables; así, el nacimiento de una idea puede representar una respuesta a una problemática o la alternativa para satisfacer ese conjunto de necesidades colectivas o individuales. En este sentido, **Lledó (2017)** resalta la importancia que tiene que en los proyectos se identifiquen y analicen a todos aquellas personas o grupo relacionados directa o indirectamente con los proyectos, en función de lograr el establecimiento de las relaciones que permitan la creación de espacios de participación de los llamados grupos de interesados.

De acuerdo con **Barroso et al. (2021)**, el conocimiento de la situación actual de los proyectos ayuda a identificar las herramientas a emplear dentro de las buenas prácticas que recomienda la Guía PMBOK. De esta manera, fue necesario indagar en la percepción de los colaboradores al momento de integrarse al proyecto y validar sus impresiones acerca de estado del mismo para establecer un punto de partida en el análisis de la gestión de los interesados en este proyecto de vialidad; tal como lo siguieron **Ramírez y Torres (2021)**, al destacar la importancia de la percepción de los diferentes grupos de interés como una información fundamental para la adecuada priorización y planificación de las actividades del proyecto.

Al preguntarles sobre **¿Cómo encontraste el proyecto cuando ingresaste a trabajar?** Los trabajadores aportaron información acerca de sus impresiones al incorporarse en diferentes áreas del proyecto; encontrándose que, el trabajador HU manifiesta que fue difícil integrarse, ya que no tenía claro con quién conversar acerca de sus tareas enfatizando que: *“todo era un desastre señorita..., me di cuenta que estaban desorganizado”*. En la figura 16, se muestra las opiniones globales emitidas por los trabajadores acerca del proyecto.

Figura 38

Percepción de los Trabajadores acerca del estado inicial del proyecto



Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

Como se puede apreciar, los colaboradores consideran que en el proyecto no hay coordinación ni organización en las actividades a realizar con los trabajadores, al ser la percepción mayoritaria en 07 de los 10 entrevistados; entretanto, 01 trabajador destacó la problemática con los miembros de la comunidad la cual limitaban la realización de algunas tareas; así como, un trabajador resaltó las deficiencias administrativas que ralentizaban la ejecución del proyecto y otro señaló que, al integrarse al proyecto pudo conocer los problemas de seguridad que enfrentaban en el tramo II.

Por su parte, la trabajadora M.A. refirió lo siguiente:

Bueno al comienzo estaba tranquila porque a me dijeron que iba a trabajar como vigía, pero al final me colocaron en otro punto. Al día siguiente no sabía a qué punto ir, estaba más preocupada no había coordinación no me avisaban bien lo que iba hacer.

La desorganización y la falta de determinación en las tareas asignadas a los trabajadores pueden afectar el rendimiento de estos en su puesto de trabajo; mientras que, la incertidumbre originada por la formalización de las funciones ocasiona niveles de preocupación. Esto coincide con lo expuesto por **Almaguer et al. (2021)**, en su investigación al reseñar que el desconocimiento del personal que participa en la ejecución de un proyecto inciden en los procedimientos que se han de efectuar para cumplir con el cronograma; además de, mermar el interés y participación de los involucrados internos como lo son los trabajadores.

Otro de los elementos identificados en la percepción de los trabajadores es la carencia de un líder que oriente las tareas dentro del proyecto; como se conoce, la guía del PMBOK considera la figura de Project Manager como una figura que ostenta la responsabilidad de liderar y motivar el equipo de trabajo con las habilidades necesarias para la resolución de conflictos, la negociación y la toma de decisiones. Al respecto el trabajador JH expuso: “**los líderes estaban digamos a más de dos horas de distancia del proyecto, propiamente del lugar donde ocurrían las cosas... lo encontré con *mucho desorden*”**”.

El acercamiento y la presencia del líder en el contexto de la obra es vital para conocer de primera mano los problemas y las dificultades que se van presentando con el fin de generar respuestas inmediatas; sin embargo, en el proyecto evaluados hay un distanciamiento físico que impide que el Project Manager pueda actuar con prontitud frente a los problemas, mantener una comunicación fluida con los interesados tanto internos como externos. Estos se asemeja a lo señalado por **Ledesma (2017)** en su investigación, al develar las debilidades de la guía en lo que respecta a la implementación de algunos conocimientos holísticos para alcanzar una visión integral en los proyectos, en especial en los colaboradores que ejercen el liderazgo del proyecto en relación a desarrollar un juicio crítico y reflexivo sobre las funciones que desempeña y su alcance para conceptualizar y diseñar planes para la gestión de los stakeholders.

Así lo expone la trabajadora RO: “*cuando llegué al proyecto noté que **había desorden**, parecía que recién se estaban organizando y eso me hizo sentir extraña porque no eran muy comunicativos; luego noté que **no había coordinación** como debía de ser y parecía que cada quien trabajaba por su lado*”. Por su parte, **Ramos (2018)** opina que la gestión sobre los interesados va más allá de identificar a los grupos de interés; es también, definir el papel que desempeñarán en el proyecto y en su resultados mediante la promoción de una participación activa de todos los grupos partiendo de conocer sus necesidades y preocupaciones; en el caso del proyecto analizado, el hecho de que cada grupo trabajó por su cuenta de forma aislada del resto evidencia que se desconoce el rol que ejercerán en el proyecto, siendo muy bajo el nivel de interrelación entre los interesados.

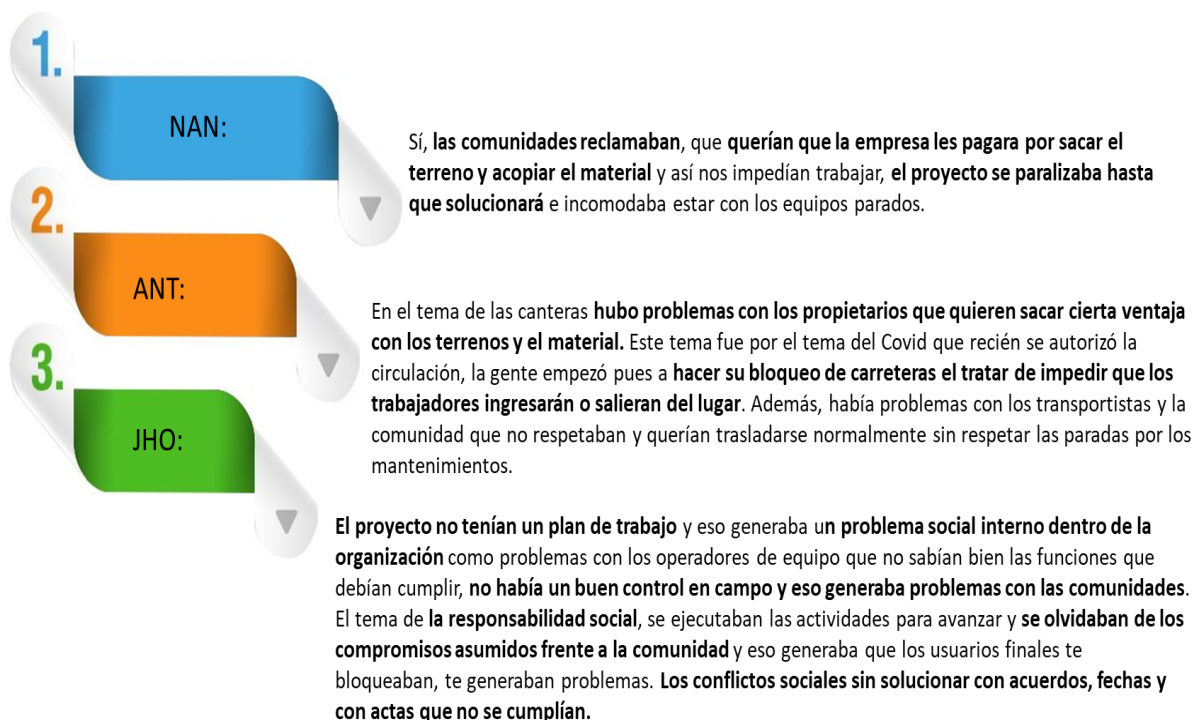
De acuerdo con **Borrero y Díaz (2021)**, los stakeholders tienen una influencia sobre el proyecto y por esta razón, es necesario monitorear constantemente su gestión en función de abordar eficientemente los incidentes o conflictos de naturaleza social que pudieran entorpecer el normal desenvolvimiento de la obra. En este sentido, fue vital conocer si en el tramo II había surgido inconvenientes con los interesados del proyecto y se efectuó la siguiente pregunta: **¿Existía conflictos sociales en el proyecto?** Evidentemente, la totalidad de los entrevistados aseguran que durante la ejecución de la obra de mantenimiento del tramo vial se presentaron innumerables situaciones conflictivas.

Al respecto el trabajador MAT reseñaba: *Sí, **hubo varios problemas sociales** que no se pudieron arreglar en su momento como era necesario eh... **había bloqueo de vías** y otras acciones de la población*”. Entretanto, la trabajadora ROC señalaba que algunos miembros de la comunidad eran agresivos y paralizaban las actividades de la obra e incluso llegaban a faltarle el respeto a los trabajadores; puntualmente señaló: “*Cuando estaba por Cajadela hubo un tremendo tránsito, **algunas personas eran bien agresivos que te faltaban el respeto** porque consideraban excesivo el tiempo que los paraban, la gente no entendía esa parte*”.

En la figura 17, se muestran algunas de las opiniones emitidas por los trabajadores en relación a los conflictos que se vivieron durante la ejecución de la obra.

Figura 39

Percepciones de los trabajadores en relación a los conflictos sociales en el Tramo II.



Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

Como se aprecia en la figura, el proyecto no estuvo exento de conflictos sociales y problemáticas internas que ralentizaron la ejecución de algunas actividades; el trabajador NAN expuso la paralización de la obra debido a reclamos de índole económico ya que las comunidades reclamaban la cancelación dineraria de la explotación y uso del material de relleno. Por su parte, ANT manifestó la incidencia de los conflictos en los trabajadores quienes se veían impedidos de salir o entrar a la obra debido al bloqueo de la carretera.

Sin embargo, JHO profundizó en las causas de estos conflictos alegando que la empresa no tenía un plan de trabajo bien estructurados tanto con los trabajadores como con los miembros

de las comunidades, lo cual generó que problemas a lo interno y externo del proyecto. Así mismo, sostuvo que la falta de responsabilidad social y el incumplimiento de los acuerdos establecidos durante la resolución de conflictos con los interesados ocasionaban que los usuarios finales tomaran acciones extrema como las trancas y bloqueo de la carretera impidiendo el avance de la obra.

Tal como lo menciona **Cruz et al. (2020)**, las empresas pueden concentrarse en los objetivos estratégicos de sus proyectos y desestimar que hay factores internos y externos que pueden condicionar el avance del proyecto; por ello es importante que la gestión del proyecto esté centrada en los intereses y necesidades de los grupos de interés; sin embargo, en el presente estudio se evidenció que no hubo las coordinaciones con los interesados en función de atender y canalizar adecuadamente sus demandas en el Tramo II, bajo el establecimiento y cumplimiento de los acuerdos de responsabilidad social. También, **Palomino (2019)** refiere en su investigación que estos son fallas de planificación donde no establecieron de manera clara ni las condiciones ni los requerimientos de los grupos de interesados.

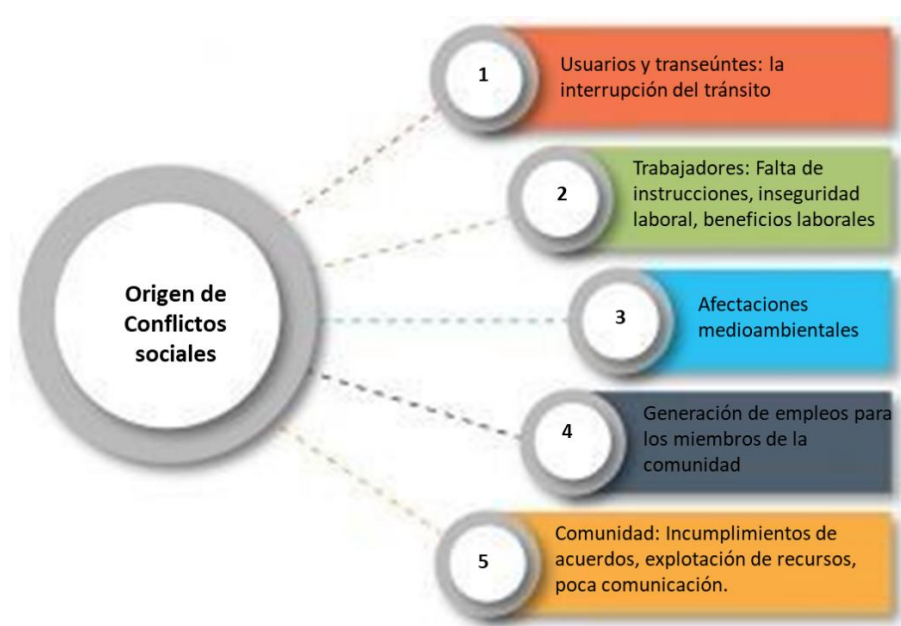
Por su parte, el Trabajador JHO, aseguraba que los problemas sociales que se enfrentaban en el tramo II estaban asociados al desconocimiento de parte de la comunidad de las actividades y el beneficio que iba a generar el proyecto; puntualmente expresa:

La gente no te hace un bloqueo social de noche a la mañana, salvo que no esté enterado del proyecto o del impacto que va generar en su comunidad ya sea positivo o negativo; cuando no este enterado de un momento a otro no te va permitir ingresar a su comunidad. Pero, sí las personas saben del proyecto tu estas trabajando ya varios meses en esa zona y te generan problemas sociales como bloqueos reclamos de la comunidad, de tus mismos operadores, de tu misma gente, es porque tu organización no está trabajando bien, está caminando mal la gestión de tu proyecto.

Este contexto es previsto por **Porras y Castillo (2018)** al asegurar que en los proyectos de construcción, las empresas suelen darles poca importancia a los modelos de gestión y en consecuencia no se efectúan los controles, cambios y manejo de las no conformidades de manera efectiva originando que se incumplan muchas actividades previstas en el programa o acuerdos establecidos con los interesados. En la figura 18, se resumen los principales conflictos sociales asociados a este proyecto vial.

Figura 40

Origen de Conflictos sociales desde la percepción de los trabajadores



Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

La ejecución de los trabajos de mantenimiento de la vialidad ocasionó molestias en los transeúntes y usuarios de la carretera debido a la interrupción del tránsito, la falta de planificación, coordinación y organización del trabajo en campo causó incomodidad e incertidumbre en los trabajadores quienes no sabían cuáles eran las tareas a realizar; así como, el incumplimiento de algunos beneficios laborales como hospedaje, comida, horas extras entre otros ofrecimientos. Por otra parte, los conflictos con representantes y habitantes de las

comunidades eran ocasionados por la desinformación, la ausencia de parámetros claros en los acuerdos establecidos, el incumplimiento en el otorgamiento de puestos de trabajos y las afectaciones a nivel ambiental.

De acuerdo con la Guía del PMBOK, en la gestión de los interesados es importante planificar su involucramiento a lo largo de las diferentes etapas del proyecto considerando las necesidades que estos grupos van experimentando; de esta manera, se logra reducir el efecto negativo que puede generar la insatisfacción de estos requerimientos sobre la ejecución del proyecto. En este sentido, se les preguntó a los trabajadores cómo se dio solución a estos conflictos y las opiniones emitidas en relación a las estrategias empleadas se resumen en la figura 19.

Figura 41

Estrategias empleadas para la solución de los conflictos sociales desde la percepción de los trabajadores.



Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

El involucramiento de los grupos de interés del proyecto es una parte estratégica de la gestión de los interesados, ya que la participación proactiva de estos permitirá atender los puntos de desacuerdos y evitar los conflictos en el futuro. En este sentido, los trabajadores de la empresa señalaron que la empresa implementó diferentes estrategias en pro solucionar los conflictos sociales en el proyectos, destacándose la implementación del diálogo con equipos multidisciplinarios, participación de autoridades gubernamentales, líderes comunitarios, trabajadores. Además de, efectuar reuniones continuas con las comunidades para mantenerlas informadas de las actividades a realizar y el avance de la obra.

Así mismo, los colaboradores manifestaron que se realizaron indemnizaciones económicas a aquellas personas que resultaron afectadas por algunas maniobras civiles, principalmente a los propietarios de los terrenos donde se obtuvo material de relleno; así mismo, se tomaron medidas para reducir los tiempos correspondiente a la interrupción del tránsito para afectar los menos posibles a los usuarios. También, se tomaron acciones a lo interno de la organización para abordar los conflictos laborales brindándoles capacitación en diferentes áreas, incrementar la presencia de los líderes en las actividades de campo y realizar reuniones de trabajo para planear en conjunto la realización de las tareas previstas.

Al respecto la trabajadora ROC señaló lo siguiente:

Principalmente, se procedió a reunir a los involucrados tanto de la empresa como las autoridades de las zonas y se llegaron a nuevos acuerdos, incluso los plazos de cumplimiento de los compromisos; digamos que sí se cumplieron. Al inicio no se hacía por eso es que nos bloqueaban pues (risas) pero ya después no hubo más de esos, mmm aunque uno que otro pero ya no eran tan complejos, se podría decir y se solucionaba más rápido, incluso.

Entretanto, el trabajador JHO consideró importante el reconocer quiénes eran los interesados y qué necesidades o demandas tenían hacia el proyecto, para posteriormente,

efectuar reuniones periódicas no sólo para informar, sino para acordar las acciones a realizar con los líderes comunitarios y entre los responsables de las actividades de campo. Estas formas de abordar los conflictos sociales están en consonancia con lo sugerido por **Borrego y Díaz (2021)**, dentro del monitoreo de los involucrados pues permiten realizar ajustes a las relaciones entre los interesados e ir adaptando las actividades, planes y estrategias para que su participación sea cada vez más activa.

La trabajadora EST afirma que la empresa inició reuniones con los trabajadores de campo y oficinas para aunar esfuerzos para el abordaje de las problemáticas y conflictos; de esta manera expone que: *“se empezaron a reunir con las personas, con los trabajadores que estaban en campo para saber cuáles eran sus problemas; ver por qué no se estaban avanzando como se debía y pues, identificar las falencias y desde ahí comenzaron a atacar los conflictos”*. Estas estrategias coinciden con las implementadas por **Noriega y Rojas (2020)** en su estudio, al centrar su atención en recopilar las opiniones de los responsables de planear, monitorear, ejecutar y controlar el proyecto con el propósito de identificar desviaciones, carencias y debilidades en las prácticas o metodologías de trabajo.

Para conocer la contribución de los trabajadores al abordaje y resolución de los conflictos sociales que se vivieron en el proyecto de rehabilitación y mantenimiento del Tramo II de la carretera, se les preguntó: *¿Crees que tú y tus compañeros apoyaron en dar solución a los problemas sociales? ¿De qué manera?* La totalidad de los entrevistados aseguran que apoyaron de manera directa e indirecta el proceso para llevar a feliz término las problemáticas sociales que afectaban la ejecución del proyecto; así la trabajadora MAR aseguraba que informaba oportunamente de los inconvenientes o dificultades que se iban presentando a los fines de que los líderes del proyecto pudieran actuar prontamente; en este sentido, expone que: *“Sobre todo avisábamos cuando pasaba algo no para que el ingeniero y otros responsables vengan a conversar con la gente”*.

En la tabla 4, se muestran las opiniones emitidas por los trabajadores.

Tabla 7

Percepción acerca de la contribución efectuada para la resolución de los conflictos.

Trabajador NAN	Trabajador ALC	Trabajadora ROC	Trabajador MAT
Apoyamos también tratando de hablar a la comunidad, como nosotros somos de acá, ayacuchanos, somos de la zona; entonces les hemos dicho que nos dejen trabajar	Hemos trabajado con más orden, tratado de mejorar y ayudar en lo que se pueda para avanzar en el proyecto.	Hemos intentado hablar con la gente, para que entiendan que estábamos trabajando; algunos entendían, otros no.	Cuando nos bloqueaban, nosotros también nos vimos afectados, a veces la gente se venía contra nosotros y ahí intentábamos conversar con ellos o explicarles nuestros puntos de vista.

Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

Como se puede apreciar, el aporte de mayor relevancia de los trabajadores en pro de apoyar el proceso de resolución de conflictos sociales es intentar el diálogo con sus compañeros para hacer de mejor manera las actividades encomendadas y con los habitantes de la comunidad en función de explicarle los beneficios del proyecto para la región. En el caso de la Trabajadora ROX, su habilidad bilingüe le permitió apoyar el proceso con las comunidades indígenas y pobladores de habla quechua; textualmente su testimonio fue el siguiente:

*Como **hablo quechua** y muchos de los que estaban en la oficina no lo hablaban, entonces, el apoyo que brindaba digamos era de interprete e iba con el encargado a tratar de explicarle a la gente el objetivo del proyecto; de ese modo, se llegaba a un mejor acuerdo e incluso **cundo se reclutaba personal en las comunidades acompañaba al ingeniero y a mi jefe**, les gustaba ir a conocer quiénes eran los que iban a ingresar a trabajar para tratar con ellos conversar con ellos, algunos hablaban quechua y esa era la razón por la que yo también iba.*

Mientras que, la trabajadora EST asegura que el trabajo en equipo entre las diferentes áreas que conforman el proyecto fue la clave para avanzar en el mismo y superar las dificultades y problemáticas sociales. En este sentido, asegura que:

De alguna manera todos aportamos, aunque sea un poco en mejorar eso; más que nada en las áreas que tenían que involucrarse más como producción, seguridad, medio ambiente, residencia, calidad porque estaban más inmersos en todo eso, pero fuera de todo eso, todo el personal ayudó; claro, al inicio fue difícil tantos cambios en poco tiempo, pero si, las veces que yo iba a campo veía eso, las áreas reunidas con las comunidades tratando de responder a lo que ellos pedían; entonces, todo eso fue por el trabajo en equipo.

Según lo expuesto por **Alpuche y Leines (2017)**, el ser humano siempre busca su beneficio y para ello, crea redes o grupos de apoyo que le ayuden a concretar sus objetivos; tal como se aprecia en el proyecto, el cual asume las prácticas del PMBOK para gestionar adecuadamente los grupos humanos relacionados directa o indirectamente con el proyecto, asumiendo el trabajo como equipo como una de las estrategias de mayor impacto en la solución de los conflictos y en la superación de los obstáculos en la ejecución de los trabajos civiles de recuperación y mantenimiento vial del Tramo II de la carretera Samugari – Chiquintirca.

Por otra parte, se les preguntó a los trabajadores acerca de sí se sentían conforme con la manera en que se abordaron y solucionaron los problemas sociales y laborales que enfrentó el proyecto; encontrándose que, los trabajadores se sentían tranquilos, motivados a trabajar, seguros, con mayor confianza, compromiso y centritud en las metas por concretar; la trabajadora EST manifiesta lo siguiente:

Si, de alguna manera los cambios se hacen para tratar de solucionar algo y en este proyecto había muchas cosas que solucionar si queríamos que el tramo se entregue completo, se tenía que dar solución pronto a esos problemas y eso se vio. Al finalizar

se pudo entregar el tramo 2, sino todo el proyecto en general. Hay la satisfacción de decir “por fin” porque siendo sinceros parecía que no se llegaría entregar a tiempo; sin embargo, se hizo y sé que todos mis compañeros se sintieron satisfechos con eso.

Esto evidencia la comprensión de los trabajadores para asumir los cambios en la gestión del proyecto, comprendiendo que era una necesidad hacerlos ya que había interés por cumplir con la ejecución del proyecto en el tiempo pautado. Así mismo, los trabajadores percibían que las comunidades se sentían escuchadas y atendidas al asumir y cumplir con los compromisos establecidos; también, había mayor comprensión frente a las molestias que pudieran causarles algunos trabajos civiles, lo que permitió que disminuyeran considerablemente las acciones de bloqueo de vías.

Finalmente, se puede afirmar que la gestión de los interesados fue débil al inicio del proyecto; sin embargo, se fueron haciendo los ajustes necesarios en la medida en que se asumieron las buenas prácticas contempladas en la Guía PMBOK, logrando establecer mejores relaciones con los grupos de interés, permitiendo conocer de cerca sus demandas y necesidades, lo que facilitó que la empresa reorientará su gestión a la satisfacción de estos requerimientos, principalmente en actores claves como los trabajadores y las comunidades directamente vinculadas al proyecto.

Estos hallazgos coinciden con los resultados de la investigación realizada por **Almaguer et al. (2021)**, donde los grupos de interés se encontraban desvinculados del proyecto generando poca participación e involucramiento en las actividades; sin embargo, se logró contactar a los actores sociales, identificar y conocer sus necesidades para efectuar los cambios e implementar herramientas en función de que participarán activamente en el proyecto.

4.2. Percepción de los trabajadores en cuanto a la aplicación de la Guía PMBOK en el área de Gestión de Recursos en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca

La ejecución de un proyecto implica un esfuerzo para satisfacer una necesidad a través de la creación de un producto o servicio e implica la utilización de recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros para lograrlo. Al respecto, el **PMI (2022)** destaca la importancia que tienen el recurso humano que está liderando, ejecutando y llevando a cabo el proyecto cuyas habilidades, destrezas y conocimiento son una contribución significativa para el éxito del proyecto. En opinión de **Chamorro (2015)**, gestionar el recurso humano dentro de un proyecto es una labor que implica organizar, planificar, reclutar, acoger, formar, capacitar, administrar y evaluar las competencias del personal; además de, diseñar planes que le permitan oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la organización.

En este sentido, la presente investigación se enfocó en la gestión de este recurso en virtud del papel que desempeña dentro de la obra de rehabilitación del tramo vial; así, fue interesante conocer la relación entre los trabajadores y los líderes o responsables del proyecto; así como la apertura de estos a escuchar las sugerencias, inquietudes y recomendaciones de sus colaboradores. En la figura 20, se muestra su percepción en cuanto a la escucha activa de los jefes.

Figura 42

Percepción de los trabajadores en cuanto a la escucha activa de sus líderes.



Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

Según las opiniones recabadas en el total de trabajadores encuestados hay uniformidad al afirmar que los líderes, jefes y responsables del proyecto mostraron una actitud favorable a sus inquietudes, brindándoles la confianza de expresar libremente sus dudas acerca del trabajo y hacer aportes importantes para la realización de las tareas. La trabajadora ROX, asegura que su experiencia como asistente del jefe de producción fue favorable y pudo observar su actitud frente al resto de los trabajadores, acentuando que los escuchaba y les solicitaba ideas de cómo resolver determinadas situaciones en el trabajo cotidiano. De acuerdo con **Jay (2019)**, la apertura es una habilidad blanda que deben desarrollar los responsables o directores de proyecto conceptualizando esta como la capacidad de lograr que los colaboradores y trabajadores que le acompañan en su labor puedan sentirse bien al expresar sus ideas, recomendaciones y opiniones.

Por su parte, la trabajadora EST señala que al inicio de su trabajo observó quejas en los trabajadores de campo quienes manifestaban que *“no les prestaban atención y no se hacía nada para resolver las cosas que pedía”*; sin embargo, eso fue cambiando al tener mayor contacto y presencia del jefe de producción en el campo brindándoles la oportunidad de exponer sus necesidades de manera directa y *“las cosas mejoraban poco a poco... entonces sí, considero que todos tenían la apertura de expresar sus ideas”*.

En la experiencia de **Ortiz y Sánchez (2017)**, el conocimiento de la Guía del PMBOK y sus áreas del conocimiento les permitió mejorar la relación con los trabajadores generando un impacto significativo en el desempeño del proyecto. Entonces, se puede afirmar que la aplicación de la guía en el proyecto vial en el tramo de la carretera Samugari – Chiquintirca permitió un acercamiento entre los responsables del proyecto y el personal a cargo, generando una dinámica de mayor contacto y confianza entre estos.

El trabajador NAN que la confianza otorgada por sus jefes a los frentes de trabajo, en especial de campo, fue un cambio importante ya que *“al inicio no era tanto así no, no sabíamos ni siquiera quien era nuestro jefe (risas) ya después con algunos cambios pues todo se ha mejorado con el tiempo”*. De acuerdo con **Cruz et al. (2020)**, es necesario que las organizaciones desarrollen habilidades empresariales y competencias para gestionar adecuadamente todos los recursos que se requieren para la ejecución de un proyecto; particularmente, al recurso humano.

Si bien es cierto que hay una estructura organizativa que respetar en la gestión de proyecto, es importante que la interacción constante entre los responsable y los trabajadores en un relación biunívoca. Al respecto ANT expresa que:

Cuando llegué al proyecto era una línea vertical, el jefe arriba como siempre y el trabajador abajo, sólo para recibir órdenes y entonces, en el transcurso del tiempo se fue cambiando esa metodología. Se fue uniendo personal nuevo que le fue dando otro

matiz a este tema, ya el nuevo jefe de producción era más dinámico con ellos ya no era un trato vertical en la cual tú haces lo que yo digo, sino era un trato horizontal no... en la que el trabajador diera a conocer las dudas y los problemas para juntos tratar de darle solución.

La incorporación de nuevos líderes y responsables en el proyecto vial introdujo cambios en la metodología de trabajo, pero también en las relaciones interpersonales con el personal en las diferentes áreas del proyecto, haciéndola más dinámica y fluida brindándoles las oportunidades de sumarse con sus iniciativas y experiencias en las diferentes tareas a realizar. Esto se asemeja a las conclusiones generadas en los estudios de **Ramos (2018)** y **Porras y Castillo (2018)**, en los que se asegura que la implementación de la metodología del Project Management Institute (PMI) ayuda a las empresas a aprovechar al máximo sus recursos para lograr resultados favorables y la satisfacción de los interesados internos y externos en el plazo establecido; tal como se puede apreciar en el manejo y gestión del recursos humano de la empresa china CCECC Sucursal de Perú, en su obra de construcción vial en la región.

Sin embargo, estos resultados implican un trabajo en equipo donde las diferentes áreas del proyecto se apoyan entre sí para concretar los objetivos y lograr la culminación de la obra en los lapsos establecidos y con los recursos previstos. En este sentido, contar con equipos de trabajo bien amalgamados profesionalmente es un punto estratégico, sobre todo para la mutua colaboración y apoyo, pues son habilidades interpersonales claves para una gestión exitosa el comunicar, orientar, dirigir y liderar a colaboradores. Es por ello que, se consideró pertinente profundizar en el nivel de apoyo y compañerismo existente entre los trabajadores, como punto de partida para analizar el nivel de desarrollo de los equipos de trabajadores del proyecto.

A pesar de no ser un proceso fácil que pueda construirse rápidamente, así lo expresa JHO que sus capataces se inclinaban a tratar mal a sus trabajadores y a generar islas en los equipos: *“cada uno trabajaban como **islas independientes**, así el proyecto no funciona”*; no

obstante, procedió a abordar este problema con diálogo reflexivo hasta generar los cambios y obtener los beneficios para el proyecto; en la figura 21, se compara la visión “antes” y “después” de la aplicación del enfoque PMBOK en la obra.

Figura 43.

Comparación antes y después en el desarrollo de los equipos de trabajo.



Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

Como se puede observar en la percepción de los trabajadores ANT y JHO, la adopción de los principios de gestión de recursos del PMBOK lograron el desarrollo y el fortalecimiento de los diferentes equipos de trabajo vinculados al proyecto; de esta manera, se facilitó la concatenación de tareas y el apoyo entre las diferentes áreas, logrando vencer el individualismo

y los grandes males del egocentrismo, transformando el estilo de liderazgo a formas de mayor empatía y camaradería que ayudaron a consolidar una visión conjunta y no aislada de los equipos de trabajo. Por su parte, el trabajador HUG afirmó sentirse más cómodo en su puesto de trabajo cuando se logró un mayor compañerismo entre los trabajadores lo que permitió el apoyo y ayuda mutua; entretanto EST expuso que:

Los lazos de amistad se van formando y se van fortaleciendo, quizás con unos más que otros; entonces, en el proyecto pasó lo mismo, se formaron amistades tanto en oficina como con las personas que trabajaban en campo y nos fuimos apoyando mutuamente; “mira esto hay que hacerlo así”; “oye, enséñame como se hace esto, que no sé”; “ah mira yo te enseño”.

De acuerdo con, **Talero (2024)**, la falta de habilidades blandas en el personal del proyecto puede ser un generador de conflictos laborales y afectar el desempeño del proyecto, pues cualquier falla a nivel técnico tiene asociada una de carácter humano, principalmente en lo que respecta al comportamiento de las personas; esto explicaría que algunas de las falencias del proyecto vial estuviese relacionada al trabajo desarticulado e individual de algunos trabajadores e incluso responsables de grupos o capataces. En este sentido, siempre se recomienda renovar al personal, incorporando profesionales jóvenes que puedan asumir roles y propiciar cambios en los métodos de trabajo, como en realidad se realizó en el proyecto para impulsar los cambios que se reflejaron en una mejora del trabajo en equipo y el establecimiento de relaciones de cooperación conjunta con las diferentes áreas tanto de campo como administrativas.

Por su parte, NAN señala que: *“Claro, al final de cuentas ya **habíamos formado como una familia**, por el trabajo pasábamos más tiempo trabajando que con la familia, con eso pues ya teníamos más amistad y estábamos más unidos”*. Como se puede apreciar, la percepción de los trabajadores refleja hermandad, familiaridad y unión entre los colaboradores y esto se logra,

gracias a líderes empáticos que promueven el desarrollo de habilidades interpersonales que facilitan la creación de relaciones de afecto y colaboración entre los involucrados, tal como lo afirmó **Martínez (s.f)**.

Según los parámetros de gestión del recurso humano de la Guía del PMBOK, las capacitaciones son actividades de gran valor para aumentar los conocimientos y fortalecer las habilidades en el personal del proyecto; por ello, fue relevante conocer de parte de los trabajadores si durante su estadía en la obra recibieron capacitación; al respecto, el 100% de los consultados afirmó haber recibido charlas diarias en relación a la seguridad y salud laboral; así como, inducciones más específicas inherente al área en el cual prestaría sus servicios. En la figura 22, se muestran algunos testimonios y las áreas en las cuales fueron capacitados y formados el personal del proyecto.

Figura 44.

Capacitaciones recibidas por el personal del proyecto.



Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

Tanto las charlas, inducciones o propiamente cursos de capacitación y formación vienen a reforzar los conocimientos previos que ya el personal que participa en diferentes áreas de trabajo deben tener; siendo importante, aquellas que van a resguardar la salud y la seguridad de los trabajadores en especial, en aquellas actividades de campo, en las cuales existen factores de riesgo laboral. Así el trabajador JHO refiere lo siguiente:

Cada proyecto es único y tiene sus propios riegos; entonces, entendía que la gente que ingresa pues debe pasa por los filtros de prevención de pérdidas y conocimientos de recursos humanos al ser contratados. Si hay una matriz de riesgos que involucraba algunos trabajos de alto riesgo, los trabajadores tenían que ser capacitados. En la mayor cantidad de veces he tratado de ir al frente de trabajo, darles la bienvenida, realizar una pequeña charla, presentarme con ellos para que sepan con quien están trabajando y se sientan respaldados.

De esta manera, el trabajador manifiesta la importancia de dar a conocer la matriz de riesgos a los nuevos ingresos, darles la bienvenida y explicarles los factores a los cuales se exponen en ocasión del trabajo que van a realizar; además de, que tengan conocimiento de con quién trabajarán y de alguna manera, brindarles un apoyo al momento de iniciar sus labores. Sin embargo, la trabajadora ROX expresó que al iniciarse en su puesto de trabajo no recibió inducción alguna e incluso desconoció por mucho tiempo los objetivos del proyecto; no obstante, reconoce que, como parte de los cambios introducidos por la empresa, pudo recibir información del área donde se desempeñaba.

En lo que respecta a los beneficios laborales, la gestión del recurso inherente al proyecto debe establecer un sistema de reconocimiento y recompensas dinerarias y no dinerarias para el personal que desempeña labores en las diferentes áreas de trabajo con el propósito de premiar, valorar y retribuir el esfuerzo laboral de cada uno de sus colaboradores. Para los trabajadores de campo, se pudo conocer que la empresa establecía un servicio de alimentación diaria y

hospedaje para el personal; sin embargo, la percepción inicial de los colaboradores de este beneficio indicaba insatisfacción por diversas causas; de acuerdo con el testimonio del trabajador ALC hubo dificultades e incluso conflictos laborales por deficiencias en estos beneficios, así lo expresó:

*Al inicio hubo algunos inconvenientes sobre la pensión y la alimentación que nos llevaba a **paralizar las operaciones**, no nos daba desayuno y **teníamos que ir a un punto más lejos para poder desayunar y luego poder ir a nuestros trabajos**, pero eso también se arregló y **el hospedaje fue mejorado brindándonos buena atención; de manera que, pudiéramos descansar bien.***

Entretanto, los trabajadores JHO y ROX coincidieron en afirmar que estas deficiencias fueron parte de una inadecuada planificación del proyecto y la improvisación al elegir los dormitorios para los trabajadores y hacer la contratación con los restaurantes o proveedores de comida. ROX destaca que, el hospedaje no tenía algunas condiciones básicas, los cuartos eran compartidos al igual que los baños lo que desencadenó algunas quejas que conllevaron a tomar acciones que a su juicio ayudaron a mejorar estos aspectos.

La totalidad de los trabajadores convergen en este señalamiento y aseguran que al inicio del proyecto no se contaban con condiciones favorables de alimentación y hospedaje; sin embargo, aseguran que poco a poco se dieron soluciones a estas quejas tales como: los restaurantes variaron el menú de alimentación; así como, las cantidades en particular para el personal de campo cuyas condiciones eran más adversas; también, se mudó el campamento de Palmapampa a San Antonio.

En opinión de **Da Silva (2021)**, las organizaciones deben diseñar todo un plan de incentivos y remuneración para sus trabajadores con el objetivo de recompensar su labor dentro de la empresa; dichos beneficios pueden ser económicos tales como salarios, bonificaciones, pago de horas extras, rendimiento y productividad; así como, beneficios no laborales como días

de descanso, flexibilidad horaria, seguro médico, recreación entre otros; adicionalmente, algunas organizaciones ofrecen beneficios de desarrollo profesional en el cual se incluyen las capacitaciones técnicas, especializaciones; también, la empresa ofrecen beneficios interpersonales, entre los que destaca el disponer de un clima o ambiente laboral saludable. En la figura 23, se reflejan los beneficios laborales que perciben los trabajadores del proyecto.

Figura 45

Beneficios laborales asignados a los trabajadores del Proyecto.



Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

De acuerdo a la información suministrada por los trabajadores, los beneficios salariales percibidos por sus labores en el proyecto de mantenimiento del Tramo II de la carretera Samugari – Chiquintirca se agrupan en tres renglones: 1) sueldos y salarios, 2) Alimentación y hospedaje; y 3) Pago de horas extras. En cuanto a la alimentación y el hospedaje; así como, el pago de horas extras sufrió una mejoría luego de la aplicación de la Guía del PMBOK ya que al iniciar el proyecto presentaban grandes quejas de parte de los trabajadores. En relación a esta situación la percepción inicial de los colaboradores era desfavorable alegando que no se

encontraban satisfechos con las condiciones en la que pernotaban y las raciones de alimentos que recibían. En la tabla 5, se muestran las opiniones emitidas al respecto.

Tabla 8.

Percepción de los trabajadores en cuanto a los beneficios salariales.

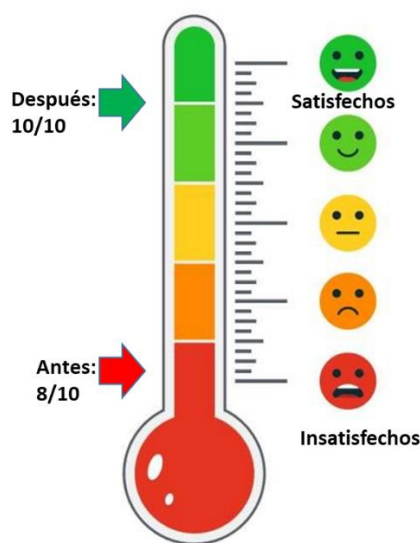
Beneficio	MAR	JHO	EST
Alimentación y hospedaje	<i>La comida al principio era pésima, los alimentos los preparaban sin gusto; se quejaron y mejoraron en los alimentos. Después, mejoraron el hospedaje luego que cambiaron al jefe de producción.</i>	<i>El tema de alimentación, lo considero normal como en todo proyecto; pues tiene sus proveedores de alimentos, yo personalmente si me sentía bien con los alimentos. En el tema de hospedaje si había cosas por mejorar como el cambio de habitación constantemente.</i>	<i>Había cosas que mejorar, en la alimentación y el hospedaje. Se trató de dar soluciones en su mayoría y aumentar la ración para el personal de campo, porque ellos trabajaban más y comían más. También se mejoró la higiene con la que se preparaba los alimentos y por los hospedajes se mejoró mucho, se tuvo que reorganizar reubicar a toda la gente con la finalidad de que ellos puedan estar más tranquilos y cómodo, porque al inicio, el mismo personal se quejaba de ello.</i>
Pago de Horas extras	<i>Bueno a veces trabajamos de 8, 10 hasta 12 horas, sí nos compensaron pagándonos y eso también fue después; ya que al inicio casi no nos pagaban esas horas porque nadie controlaba eso. También había días en que descansábamos por la cuestión climática y eso compensaba.</i>	<i>Si me han reconocido las horas extras trabajadas, me pagaban cuando trabajaba los domingos y no he tenido problemas por ese lado, no me quejo ya que si me pagaban.</i>	<i>Anteriormente, Había el problema de los pagos de las horas extras porque no había un control de eso, no había un tareador que lleve el control de eso. Después, se trató de mejorar cuando al área de producción llegó un jefe con una idea distinta al personal anterior, trató de mejorar todo, llevó el control de las horas extras con su asistente y se vio un cambio en ese aspecto,</i>

Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

En general, la percepción de los trabajadores permite contrastar los beneficios ante y después de asumir nuevas prácticas para la gestión del recurso humano tomando en cuenta los principios de la Guía del PMBOK; la alimentación fue un punto desagradable para una gran mayoría ya que 8 de los 10 entrevistados aseguraron no era conforme ni en cantidad, calidad y sanidad de los alimentos. Entretanto, en el tema del hospedaje todos los trabajadores expresaron que al inicio del proyecto fue un poco improvisado, incómodo y poco apto para descansar; sin embargo, las quejas del personal generaron una revisión de este beneficio y en consecuencia, una mejora de las condiciones al punto que al final, todos los trabajadores se mostraron satisfechos. En la figura 24, se muestra el nivel de satisfacción de los trabajadores en relación a estos beneficios.

Figura 46

Nivel de satisfacción de los trabajadores en relación a la alimentación y hospedaje.



Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

El comienzo del proyecto estuvo marcado por la insatisfacción de los trabajadores en lo que respecta a los beneficios no dinerarios de alimentación y hospedaje, ya que 08 de los 10 consultados así lo manifestó; sin embargo, el cambio de responsable en algunas áreas como

producción y administración; así como, la adopción de las prácticas de gestión de recursos del PMI lograron que las deficiencias en estos renglones fuera superada, elevando el nivel de satisfacción de los trabajadores en la totalidad entrevistada (10/10). Estos coincide con lo señalado por **Swasti (2015), como lo cita Jay (2019)**, concerniente a lograr un equilibrio entre las habilidades técnicas, blandas y las condiciones de trabajo para alcanzar resultados favorables en la gestión del recurso humano de los proyectos siendo esta una responsabilidad que recae sobre el directo del mismo.

Por otra parte, se valoraron algunos beneficios interpersonales inherentes a los estímulos que favorecen las relaciones entre los colaboradores en sus puestos de trabajo; es decir, el clima o ambiente de trabajo; en este sentido, se les preguntó a los trabajadores lo siguiente: ¿Cómo es el ambiente de trabajo? En este sentido, los 10 trabajadores consultados aseguraron que el ambiente laboral fue agradable, ameno y se mostraron conformes; no obstante, 03 de ellos manifestaron que lograr ese clima laboral fue un trabajo de todos ya que al inicio el medio ambiente no eran tan placentero debido a diferencias con los líderes de otras áreas del proyecto originadas por suplantar a compañeros que ya tenían relaciones laborales más estrechas y amistosas con ellos; JHO refiere que:

*Los líderes de las otras áreas me rechazaron porque de alguna manera me veían como un “**patito feo**” (risas); sin embargo, **pude manejarlo y darles el tiempo de conocerte y para que se dieran cuenta que llegas con la intención de aportar y no para quitarle el puesto a alguien, ya traía una experiencia de gestión bajo el PMBOK y sólo quería mejorar la gestión del proyecto.***

También, ROX expuso que al inicio el clima de trabajo “no era tan bueno y fue mejorando poco a poco”, gracias a los acuerdos establecidos con el personal que desencadenaron un mejor trato entre los trabajadores. Entretanto, EST aseguraba que viejos paradigmas en el personal administrativo generó algunos “problemas y roces entre los

trabajadores”; sin embargo, pudieron ser superados y lograr un clima de trabajo de mayor colaboración y empatía. En consonancia con **Stuckenbruck y Marshall (1985)**, como se cita en **Martínez (s.f)**, de acuerdo con la Guía del PMBOK, el director del proyecto es una pieza fundamental para lograr la armonía en los equipos de trabajo, inspirándoles y motivándoles a trabajar en conjunto por los objetivos comunes, superando cualquier diferencia que pudiera surgir entre los trabajadores.

De esta manera, todos los trabajadores entrevistados aseguran que los cambios asumidos a raíz de los estándares de la Guía han sido favorable para la culminación exitosa del tramo II, pues permitieron superar algunas deficiencias, retrasos en la ejecución de las actividades y conflictos sociales que obstaculizaban la ejecución del proyecto vial; así se evidencia el nivel de satisfacción de haber logrado la terminación de la obra pese a las dificultades experimentadas, tal como lo expresa EST: *“los cambios sí marcaron la diferencia y creo que eso ninguno de mis compañeros puede negarlo, gracias a esos cambios se pudo avanzar como debe ser”*.

Esto coincide con los expuesto por **Porras y Castillo (2018)**, **Palomino (2019)** y **Noriega y Rojas (2020)**, quienes aseguraron que el enfoque del PMBOK le permite a las empresas orientar sus procedimientos internos, políticas y gestión de los recursos de acuerdo a las necesidades del proyecto, logrando un impacto favorable y significativo en la eficiencia y eficacia de la gestión de proyectos, así como, en los niveles de satisfacción de los grupos de interés. Así, un 100% de los trabajadores aseguran que volvería a incorporarse al proyecto con esta empresa, ya que se mostraron felices con los resultados obtenidos y los cambios experimentados a raíz de la adopción de estos estándares de gestión; al respecto, ROX manifiesta que: *“Sí, volvería siempre y cuando la gente que llegó para impulsar este proyecto también esté presente (risas), porque con el tiempo te vas acostumbrando a esa forma de trabajar”*.

4.3. Percepción de los trabajadores sobre la aplicación de la Guía PMBOK en el área de Gestión de las Comunicaciones en el Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II: Samugari – Chiquintirca

De acuerdo con **Galván (2015)**, la comunicación en la gestión de los proyectos es un pilar fundamental para el éxito del mismo, pues abarca la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y disposición de datos que deben ser compartidos oportunamente con los involucrados internos y externos al proyecto. Es por ello que, dentro de la investigación fue relevante conocer en profundidad la dinámica comunicativa en el proyecto de mantenimiento vial del Tramo II desde la percepción de los trabajadores, ya que son fundamentales en la coordinación del trabajo y en la gestión de los interesados.

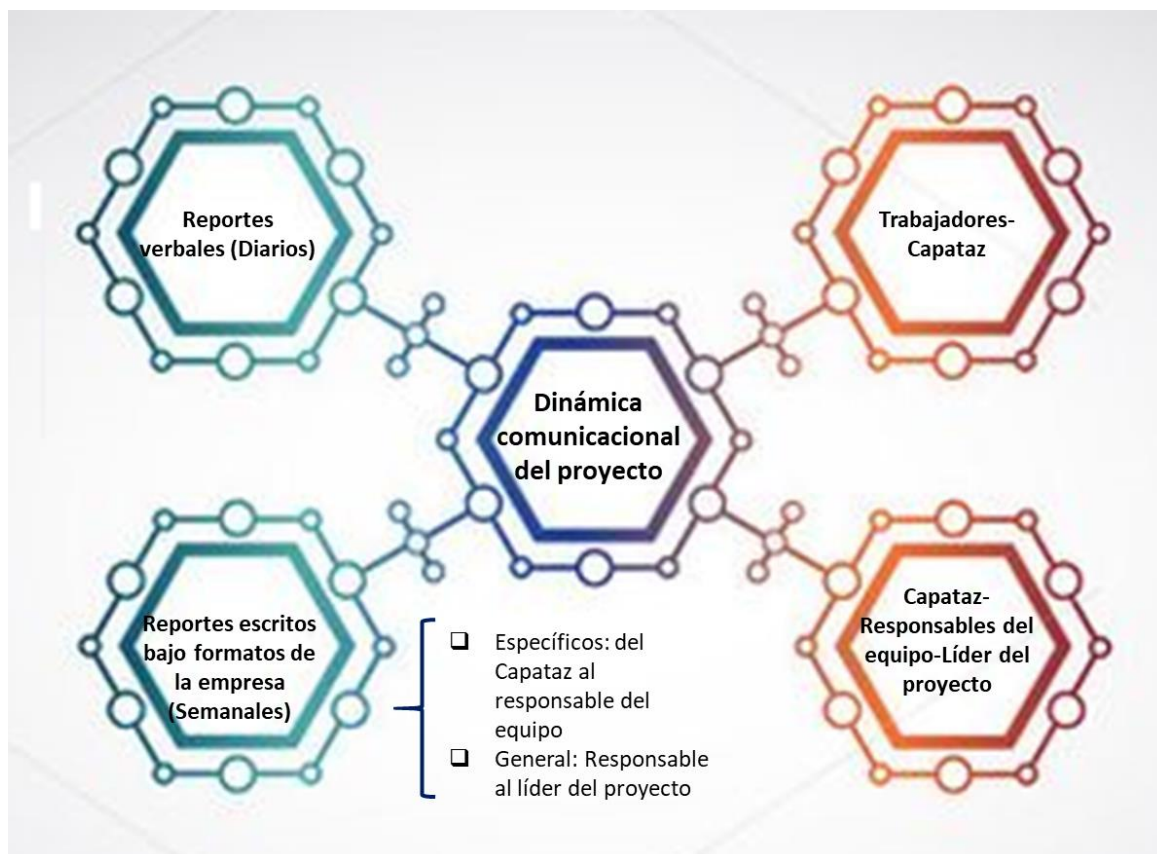
Al indagar en las estrategias empleadas por los responsables del proyecto para realizar las coordinaciones de trabajo, se pudo identificar que algunos recurren a las reuniones de trabajo celebradas los días domingos para determinar las actividades pendientes por realizar que serían desarrolladas al inicio de la semana; otros responsables de áreas, creaban grupos de WhatsApp para informar sobre las tareas. Al respecto, MAT considera que es importante el diálogo en las reuniones de trabajo con el propósito de que cada área informará qué necesitaba y cuáles eran las tareas a efectuar para facilitar las coordinaciones entre las diferentes áreas del proyecto.

Por su parte, JHO asegura que el director del proyecto debe sostener reuniones con los diferentes líderes de cada área y posteriormente, estos deben reunirse con sus equipos para realizar las coordinaciones finales e iniciar la ejecución de las tareas. Esto se asemeja con lo establecido por **el PMI (2017)**, como se cita en **Jay (2019)** al destacar la gestión de comunicación como el principal medio a través del cual el director del proyecto instruye, direcciona y coordina a sus equipos de trabajo.

Así mismo, se profundizó en los instrumentos empleados para efectuar el registro de las actividades realizadas y de los resultados obtenidos; así como, el flujo de información y la frecuencia con la cual se da esta interacción comunicacional. En la figura 25 se representan la dinámica de comunicaciones entre los trabajadores y sus líderes o responsables de equipo.

Figura 47

Dinámica de las comunicaciones en el proyecto según la percepción de los trabajadores.



Nota. Elaborado a partir del procesamiento, categorización y análisis de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa.

Según la opinión de los trabajadores existen dos tipos de instrumentos para comunicar la gestión diaria de los equipos de trabajo, la primera de ella es a través de reportes verbales que se efectúan diariamente que denota una interacción entre los trabajadores y los capataces de cada área del proyecto. La segunda dinámica ocurre entre los capataces y los responsables

o líderes de cada equipo, la cual generalmente ocurre con reportes semanales en los cuales se informa el avance de las tareas encomendadas; así como, de las dificultades y obstáculos enfrentados; además, son reportes específicos de un área que pudiera ser seguridad, producción, entre otras. Finalmente, ocurre la dinámica entre los responsables del equipo y el directo o líder del proyecto.

Como se puede apreciar, el esquema de comunicaciones del proyecto obedece a un estándar definido en la Guía PMBOK (2017), que establece que dentro de la gestión de comunicación se deberá planificar el manejo de la información a partir de identificar las necesidades de información desde y hacia qué grupos de interés, los medios empleados para comunicar y la frecuencia en qué se suministrará la información. Por su parte, Galván (2015) sugiere en su estudio la necesidad de considerar la calidad de la información que se hará llegar a los interesados, ya que una información transmitida de forma errónea puede incidir negativamente en la ejecución de las actividades y afectar no sólo el cronograma sino el presupuesto del proyecto.

Al respecto, ANT sugiere que el trabajo de campo mejoró al efectuar los reportes diarios, pues permitieron monitorear el cumplimiento de las tareas; además de, “**buscar la mejor forma de tener todo bajo control en el área de producción**”. Según Jay (2019), el escuchar es uno de los elementos de mayor relevancia en el esquema de comunicaciones en los proyectos pues aumenta el nivel de comprensión del contexto en el cual se realizan las actividades, facilitando la detección temprana de las deficiencias y los conflictos que surgen por un inadecuado manejo de la información.

Es por ello que, fue relevante conocer sí los trabajadores recibían una retroalimentación de parte de sus jefes con el propósito de mejorar los métodos de trabajo y optimizar sus resultados. En este sentido, la totalidad de los trabajadores afirmaron haber recibido sugerencias, orientaciones, observaciones y recomendaciones de sus jefes inmediatos para

lograr un mejor desempeño en el trabajo; además, los espacios de participación y retroalimentación generalmente se daban en las reuniones de coordinación de tareas semanales.

Esto coincide con las afirmaciones de **Rivera et al. (2005)** al exponer que la comunicación es un instrumento que promueve el entendimiento entre la dirección del proyecto y sus trabajadores para lograr altos niveles de articulación en torno a los intereses que son comunes. Por otra parte, la gestión de las comunicaciones puede contemplar un plan en el cual se defina la dinámica de la comunicación en relación a las necesidades de información que requieren los grupos de interés, destacando la necesidad de transmitir mensajes claros y coherentes, emplear la comunicación no verbal y la escucha activa; así como, validar que el mensaje ha sido comprendido por todos.

De esta manera, se conoció que hubo ciertas dificultades en la transmisión de las tareas generadas por el desconocimiento de algunos trabajadores de las áreas en las cuales se estaban desempeñando; MAR manifestó que: *” al inicio, como era nueva, casi no entendía las instrucciones, muchas cosas, pero después todo fue más fácil, pues ya sabía lo que tenía que hacer, dónde tenía que ir y a qué hora”*. Mientras que, ANT destacó el reto que significó el trabajar con personal de diferentes grados de instrucción y la metodología adoptada para que estos de manera sencilla pudieran entender las tareas encomendadas empleando ejemplos y siendo reiterativos con las instrucciones hasta validar que efectivamente las habían comprendido.

Estos obstáculos socioculturales habían sido advertidos en el estudio de **Galván (2015)** como determinantes al momento de definir, planificar y gestionar las comunicaciones en torno a los proyectos. Finalmente, todos los trabajadores consultados aseguran que la implementación de los principios de comunicación bajo la guía PMBOK mejoró el esquema de las comunicaciones en el proyecto, incrementando la fluidez de información y mejorando las coordinaciones de las tareas; así como, la integración de los equipos de trabajo. Al respecto,

ANT destaca que, uno de los cambios más significativos en la gestión de las comunicaciones en el proyecto fue lograr la horizontalidad, lo que favoreció a la creación de un ambiente de mayor amplitud para los trabajadores.

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se ha podido constatar, a través de la percepción de los trabajadores del Proyecto correspondiente al mantenimiento y rehabilitación vial del tramo II de la carretera Samugari – Chiquintirca, las mejoras experimentadas en la gestión de los interesados, los recursos y las comunicaciones a raíz de la aplicación de los estándares y buenas prácticas establecidos en la Guía del PMBOK.

Como bien se conoce, la guía es una recopilación de las estrategias, métodos y herramientas aplicadas por diferentes organizaciones para gestionar sus proyectos y que han sido exitosas; aunque abarca 10 áreas del conocimiento en la presente investigación se consideraron sólo tres las cuales son fundamentales para lograr los objetivos sociales que el proyecto persigue e involucra a los actores sociales internos y externos al mismo.

En este sentido, la percepción de los cambios desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa ejecutora permite concluir que la adopción de estas prácticas gerenciales fue favorable para que el proyecto superará los obstáculos y problemáticas sociales que enfrentaba, los cuales estaban impidiendo que pudiera terminarse en el lapso establecido con las autoridades de la región.

En la gestión de los interesados, el proyecto atravesaba por diferentes conflictos sociales no sólo con actores y habitantes de las comunidades, sino con los trabajadores quienes se sentían insatisfechos con la forma en que la empresa había abordado sus demandas laborales. Estos problemas se habían originados porque la empresa había fallado en el punto básico pero fundamental de identificar y conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés; así como, no disponía de una estrategia para dar a conocer el objetivo y el beneficio final del proyecto; además, había incumplido de manera reiteradas algunos acuerdos establecidos con las comunidades y mostraba altos niveles de desorganización en el trabajo de campo, lo cual

creaba un ambiente de incertidumbre para los colaboradores de las diferentes áreas del proyecto que funcionaban de manera aislada y poco articulada entre sí.

La implementación de los principios y enfoque del PMI facilitó el reconocimiento de los interesados; además de, permitir el diseño de nuevas estrategias para incrementar su participación en el proyecto, se incorporaron nuevos líderes con ideas nuevas para impulsar cambios significativos en los métodos de trabajo basado en la planificación, el trabajo en equipo y la colaboración mutua entre las áreas del proyecto y una gestión centrada en lograr la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés como elemento fundamental para la concreción de los objetivos del proyecto.

Por otra parte, la aplicación de la guía del PMBOK permitió una mayor apertura e involucramiento de los trabajadores quienes contribuyeron con ideas, experiencias y conocimiento al abordaje efectivo de las debilidades del proyecto obteniendo resultados favorables al disminuir los conflictos con las comunidades y sus repercusiones sobre el avance del proyecto. Basado en la experiencia de los trabajadores, se concluye que la implementación de la Guía contribuyó a la terminación en tiempo y presupuesto de la obra; además, reconocen que de no haberse realizados estos cambios difícilmente hubieran culminado los trabajos de mantenimiento de la carretera en el plazo establecido.

En cuanto a la gestión del recurso, la investigación se centró en el capital humano como factor de gran relevancia para lograr el éxito en la gestión de los proyectos; en este sentido, se pudo conocer que desde el inicio de las actividades hubo deficiencia en lo que respecta a la planificación, reclutamiento, acogida y capacitación del personal, en particular de aquellos que laboraban en el campamento. La percepción de los trabajadores indicaba un bajo nivel de participación de estos en los grupos de trabajos, señalando que sus líderes hacían caso omiso a sus sugerencias y recomendaciones; además, se mostraban insatisfechos con los beneficios laborales, particularmente con la alimentación, el hospedaje y pago de horas extras de trabajo.

Así mismo, la gestión del recurso humano se evidenciaba desvinculada de las necesidades y expectativas de los equipos de trabajo, lo que terminó por generar conflictos laborales, quejas e insatisfacción en los trabajadores.

Sin embargo, los estándares para la gestión del recurso humano de la guía PMBOK facilitaron la reorientación de las estrategias para el manejo y administración de este recurso vital en la gestión de cualquier proyecto; el punto de partida fue cambiar algunos líderes y responsables de grupos de trabajo, quienes lograron establecer dinámicas de trabajo más fluidas y con altos niveles de coordinación entre las áreas; además, los cambios en el manejo de los equipos permitió el establecimiento de relaciones interpersonales más colaborativas y empáticas entre los colaboradores creando un ambiente de trabajo ameno y agradable en el cual los trabajadores se expresaban con libertad, coordinaban trabajar en equipo en función de lograr los objetivos comunes; así como, lograr el desarrollo y fortalecimientos de las áreas de trabajo. De esta manera, se puede afirmar que los principios de gestión de proyecto del PMBOK aplicados a la gestión de los recursos, no sólo condujo a la optimización del esfuerzo hombre sino al manejo efectivo de grandes males dentro de la gestión como el individualismo, el egocentrismo, los estilos de liderazgos autoritarios y negligentes; así se logró la construcción de una gestión basada en el compañerismo, el trabajo en conjunto y la camaradería que fue un pilar fundamental para alcanzar la terminación de la obra.

En relación a la gestión de las comunicaciones, la implementación de las buenas prácticas de la Guía del PMBOK en esta área del conocimiento facilitó la transformación del esquema vertical de comunicación entre los trabajadores y sus líderes que impedían un flujo bidireccional de la información, conduciendo la dinámica de información hacia la horizontalidad. En este sentido, el manejo y gestión de la información pudo darse considerando las necesidades de los grupos de interés partiendo de identificar qué informar y hacia quiénes debe direccionarse tal o cual información; además de, diseñar estrategias que permitieran

disminuir las distorsiones en el proceso de comunicación a través del establecimiento de un esquema de comunicación que definió cómo, cuándo y a quién informar; comprendiendo que la calidad de los datos e información transmitida tendrá un impacto favorable o no en la gestión del proyecto e incidir en el desenvolvimiento del mismo.

Se puede afirmar que la gestión de la comunicación fue un eje transversal al resto de las áreas de conocimiento, el cual se vio favorecido por la aplicación de la guía del PMBOK a nivel de los interesados y en la gestión de los recursos, lo que permitió superar algunas barreras de la comunicación a nivel sociocultural con los trabajadores y los líderes comunitarios; además de, contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos del proyecto.

RECOMENDACIONES

La gestión de un proyecto puede llegar a ser un proceso complejo, en especial sí se trata de proyectos que tienen un impacto social sobre la calidad de vida de las comunidades involucradas, tal como es el caso de las obras de recuperación de vialidades; en este sentido, es vital una adecuada identificación de los grupos de interesados y sus necesidades para que sean considerada en las diferentes etapas de ejecución del proyecto; además se diseñen las estrategias para lograr el más alto nivel de involucramiento y participación a los fines de ser garantes del cumplimiento de las obras.

En este sentido, se sugiere que la empresa en sus futuros proyectos civiles incorpore a trabajadores sociales que desde la etapa de diseño se aboquen a identificar y conocer a los grupos de interés, dando prioridad aquellos que se relacionan de manera directa con el proyecto; así, se disminuye la posibilidad de ocurrencia de conflictos que afecten el desarrollo y ejecución de las diferentes actividades civiles.

Por otra parte, es recomendable que dentro del equipo de trabajadores de campo se encuentren profesionales de las áreas de ciencias sociales que mantenga contacto directo con los líderes comunitarios y sean garantes del cumplimiento de los compromisos establecidos entre la empresa y la comunidad; así mismo, puedan contribuir a la captación, selección y contratación de mano de obra local con el objetivo de que sean los principales beneficiarios de los puestos de trabajo que se generan en virtud de las necesidades del proyecto, impactando favorablemente en la vida de los habitantes de las comunidades.

Así mismo, es recomendable que esta unidad de trabajo social en campo sea una instancia para dirimir los posibles conflictos laborales y canalizar las quejas de los trabajadores con la finalidad de dar prontas respuestas y soluciones a sus demandas. También, es importante que los trabajadores sociales participen en la conceptualización, diseño y puesta en marcha del

plan de comunicación; de esta manera, se garantizará que los medios, canales e instrumentos de comunicación empleados con los actores y grupos sociales de interés sean los adecuados y tomen en cuenta la diversidad sociocultural de los interesados.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Almijo, M. (2004). *Buenas prácticas de gestión pública en América Latina*. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 - 5 Nov. 2004.
- Almaguer T., R. M.; Pérez C., M.; y Aguilera G., L. O. (2021). Ciclo de vida de proyectos: Guía para diseñar e implementar proyectos de desarrollo local” 431-456. *Coodes Cooperativismo y desarrollo*, 9 (2).
<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/416>
- Almunia, P. (2016). *Ciclo de vida del proyecto*. ITM Platform. (22 febrero 2016). Recuperado de <http://www.itmplatform.com/es/blog/ciclo-de-vida-del-proyecto/>
- Araya, S. (s.f). Interculturalidad en las empresas: ¿Qué es y por qué promoverlo? *Nubox*.
<https://blog.nubox.com/empresas/interculturalidad-en-las-empresas>
- Barroso H., F., Restrepo A., C. y Mogollón R., M. (2021). *Gestión de Proyectos Sociales Según PMBOK En la Fundación Social Oasis de Bogotá*. [Trabajo para Especialización, Corporación Universitaria UNITEC]. Repositorio institucional de Corporación Universitaria UNITEC.
<https://repositorio.unitec.edu.co/handle/20.500.12962/1316>
- Borrero G., C. y Díaz R., C. (2021). *Aplicación de la gestión de interesados según los lineamientos del PMI en proyectos de cooperación internacional a partir de una revisión sistemática de la literatura* [Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, Colombia] <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/38323>
- Candamil C., M., y López B., M. (2004). *Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social: Guía para la identificación, formulación, evaluación y puesta en marcha*. Manizales : Universidad de Caldas, Centro Editorial.

- Castillo, M., & Porras, A. (2018) “*Análisis de la gestión de adquisición, recursos humanos y calidad con aplicación al PMBOK en el proyecto: Mejoramiento en los Servicios, de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, en el Distrito Tacna - Tacna.*”. [Tesis para optar Título Profesional de Ingeniero Civil, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/604>
- Cruz M., J., Guevara G., H., Flores A., J., y Ledesma C., M. (2020), Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (90). 680-692. <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559017/html/>
- Chamorro, S. (03 de diciembre de 2015). La gestión de recursos humanos en un proyecto. *Deusto formación*. <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/gestion-recursos-humanos-proyecto>.
- Chávez Plasencia, R. (2020). *Gestión del proyecto Repavimentación del Aeropuerto de Ayacucho*. *Industrial Data*, 23(2), 109–125. <https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.18535>
- Da Silva, D. (21 de octubre de 2021). 17 tipos de incentivos laborales para retener empleados. *Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-incentivos-laborales/>
- Durán, M. M. (2012). *El Estudio De Caso En La Investigación Cualitativa*. Costa Rica.
- Estrada Reyes, Juan Nicolás (2015). *Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial*. Magister en Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo (Argentina). Palermo Business Review | N° 12.
- Ezequiel Ander Egg (1980). *Técnicas de Investigación Social*. p. 197 - 226. Buenos Aires.
- Fernández Collado Carlos (1999). *La comunicación en las organizaciones*, México: Ed. Trillas.
- Fong R., C., Flores V., K., & Cardoza C., L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>

- Galvan, O., (2015). *La Gestión de Comunicaciones según el PMBOK y su cuantificación aplicada a un Proyecto*. [Tesis para optar título profesional de ingeniero civil, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional de la Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/2375>
- González R., L. (2017). El Hombre en la Guía PMBOK del Project Management Institute (PMI) para la Gerencia de Proyectos. [Trabajo de grado, Universidad EAFIT-Colombia]. <https://repository.eafit.edu.co/items/4eaaba80-a8b3-4988-9555-1d6adcd5a9a0>
- Hernández, S., (2006). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill, pp 57-68. <https://idolotec.files.wordpress.com/2012/04/sampieri-cap-4.pdf>
- Hernández S., R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw - Hill. <https://www.google.com/url?q=http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hern%25C3%25A1ndez-%2520Metodolog%25C3%25ADa%2520de%2520la%2520investigaci%25C3%25B3n.pdf&sa=D&source=editors&ust=1628010128011000&usg=AFQjCNGbvnW02yOXsQFgsqCLDYfCQLfi>
- Hernández S., R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la investigación*. Mexico. 6ta edición. Recuperado el 20 de Junio de 2023, de http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf
- Huaire I., J. (2019). Método de investigación. <https://www.aacademica.org/edson.jorge.huaire.inacio/78.pdf>
- Jay P., J. (2019). *Competencias Blandas como fundamento para el Éxito en la Gestión de Proyectos en la Gerencia del Instituto de Protección Social del Sector Público de Cartagena* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica de Bolívar-Colombia]

<https://repositorio.utb.edu.co/bitstream/handle/20.500.12585/3495/0074662.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kreps, G., (1990): *Organizational Communication - Theory and Practice*, (2ª edição) Longman.

New York / citado en Anabela Felix Mateus. *Historia y Comunicación Social* Vol. 19.

Nº Esp. Febrero (2014) 195-210. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021

Ledesma de la R., C. (2017). *Gestión de Proyectos de Regeneración Integrada de Barriadas*

Residenciales Obsoletas desde el enfoque transdisciplinar y a través de la metodología

PMBOK. [Tesis doctoral de la Universidad de Sevilla, España].

<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/64011/Tesis%20Carolina%20Ledesma%20de%20la%20Rosa.pdf>

Lledó, P. & Rivarola, G. (2006). *Alcance de la administración de proyectos en Latino América:*

Scope of project management in Latin America. Paper presented at PMI® Global

Congress 2006—Latin America, Santiago, Chile. Newtown Square, PA: Project

Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/es-herramientas-de-gestion-de-proyectos-latino-america-8134>

Lledó, P. (2011). *Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso*.

1 ed., Ed. P Lledó, Victoria, BC, CA. 391 p.

Lledó, P. (2017). *Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento*.

6 ed., Ed. P Lledó, USA. 601 p.

López, P. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto cero*, 9 (8)

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos

Aires:

Editorial

Emecé.

<https://desarrollomedellin.files.wordpress.com/2017/03/marradi-a-archenti-n-piovani-j-2007.pdf>

Martínez C., A. (s.f). Las habilidades interpersonales y la dirección de proyectos interpersonal.

Departamento de Innovación Académica. Repositorio Institucional de la UPTC.

<https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/ac544ed4-757f-4689-8ccf-a17d0535dd3f/content>

Mena M., D., Espín S., L.y Lascano C., A. (2019). La perspectiva de género en el sector

empresarial. Problemas, tendencias y buenas prácticas. *RevIISE - Revista de Ciencias*

Sociales y Humanas, 13 (13). 91-108.

<https://www.redalyc.org/journal/5535/553565464007/html/#:~:text=La%20perspectiva%20de%20g%C3%A9nero%20en%20las%20empresas%20ha%20de%20concebirse,tipos%20de%20funciones%20y%20tareass>.

Murillo, J. (s.f.) *Estudio de casos*. Universidad Autónoma de Madrid Facultado de Formación

del Profesorado y educación Magisterio de Educación especial. Consultado el 22 de

abril de 2023 de <https://docplayer.es/16461466-Estudio-de-casos-asignatura-metodos-de-la-investigacion-educativa-profesor-f-javier-murillo-grupo.html>

Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Consultado el 15 de marzo de 2023 de

<https://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica>

Noriega, S., & Rojas, D. (2020). *Propuesta de mejora del proceso de “monitoreo y control del*

trabajo” de proyectos sociales en la ONG World Vision Perú. [Trabajo de investigación

para optar el grado académico de Maestro en Project Management, Universidad

Tecnológica del Perú] Repositorio Institucional de la Universidad Tecnológica del

Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3144>

Núñez F., A. (16 de septiembre del 2022). ¿Cuánto ha cambiado la gestión de proyectos en los

últimos años? *Conexión Esan*. [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuanto-ha-](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuanto-ha-cambiado-la-gestion-de-proyectos-en-los-ultimos-anos)

[cambiado-la-gestion-de-proyectos-en-los-ultimos-anos](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cuanto-ha-cambiado-la-gestion-de-proyectos-en-los-ultimos-anos)

- Ortiz, M., y Sánchez, B. (2017). Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos en una gerencia de desarrollo social. *Revista Espacio*, 38 (21). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p24.pdf>
- Palomino Y., R. (2019). *Implementación de la gestión de proyectos bajo el enfoque del PMI para mejorar el desempeño de la empresa constructora*. [Tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú]. <https://core.ac.uk/download/pdf/323348514.pdf>
- Patiño, C. (2010). *Plan de Gestión de Proyecto para la implementación de un restaurante, con base en los Estándares del PMI*. [Proyecto para optar el título de Master en Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional]. https://kupdf.net/download/restaurant-e-pm-i_5a9824d3e2b6f5960c515169_pdf
- Perdomo Aviles, Hernán. (2005). *Las Vías un Problema o Desarrollo*, Brasil, 2005, p 15.
- Pérez, A. (29 de junio del 2014). Mejores prácticas en la gestión de proyectos. *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/mejores-practicas-en-gestion-de-proyectos>
- Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2004. *Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo*.
- Porras A., J. y Castillo M., J. (2018). *Análisis de la gestión de adquisición, recursos humanos y calidad con aplicación al PMBOK en el proyecto: Mejoramiento en los Servicios, de la I.E. Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico, en el Distrito Tacna - Tacna*. [Informe de tesis, Universidad Privada de Tacna] <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/604/Porras-Apaza-Castillo-Martinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Project Management Institute (PMI). 2017. *La Guía de Los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. Project Management Institute. 6 ed., Newton Square, Pennsylvania 19073-3299 EE.UU. 568 p.

- Project Management Institute (2022). El éxito de las PMO en Latinoamérica: Habilitar el éxito a través de la estrategia y el talento en la dirección de proyectos. *Thought Leadership Series*. <https://www.pmi.org/learning/library/es-el-exito-de-las-pmo-en-latinoamerica-13654>
- Ramos, D., (2018). *Gestión de Proyectos aplicando el PMBOK para mejorar la productividad en la Empresa Electricidad & Tecnología SAC – Chiclayo 2018*. [Tesis para optar título profesional de Ingeniero Industrial, Universidad Señor de Sipán] Repositorio Institucional de la Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/6440>
- Ramos M., S. (2018). *Gestión de los interesados en un proyecto de implantación de ERP* [Trabajo de Fin de Grado, Universitat Politècnica de Valencia, España] <https://riunet.upv.es/handle/10251/101228>
- Ramírez C., F., y Torres B., I. (2021). *Aplicación de los Lineamientos de la Guía PMBOK 6ed, partiendo de la Triada de Alcance, Tiempo y Costo en la Planificación del Proyecto Parque Interactivo Floralia en el Municipio de Fusagasugá- Cundinamarca*. [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/0e029c62-7997-4353-b0db-713473324f37/content>
- Ramírez, L. (23 de enero de 2023). Qué es PMBOK y cómo usarlo en gestión de proyectos. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-pmbok-y-como-usarlo-en-gestion-de-proyectos-agile-scrum/>
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). LA Comunicación Como Herramienta de Gestión Organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

- RMC (Rita Mulcahy, US). 2013. *Preparación para el Examen PMP*. Estados Unidos, RMC Publications. 611 p.
- Tamayo, G., (2001) Diseños muestrales en la investigación. Semestre Económico vol. 4, No. 7, p 13 – 14. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5262273.pdf>
- Talero Z., N. (2024). Impacto de las habilidades blandas en la gerencia de proyectos. Universidad de los Andes. Disponible en: <https://hdl.handle.net/1992/73440>
- Torres, L. & Díaz, J. (2010). *Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad del siglo XXI*. Revista científica teorías enfoques y aplicaciones en las ciencias sociales (5), 117-127.
- Torres B., V. (13 de agosto de 2021). 8 Principales errores en la Gestión de Proyectos Públicos. *Revista Economía*. <https://www.revistaeconomia.com/8-principales-errores-en-la-gestion-de-proyectos-publicos/>
- Varguillas C., De Flores, S. (2006) Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad. vol. 13, núm. 23, 2007, pp. 249-262 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.
- Villegas Álvarez, Jeanmarco (2021). *La gestión de proyectos como alternativa para el desarrollo del país*. *Artículo publicado en la edición del 06 de abril de 2021 en el suplemento Elige bien de Diario Viral. Arequipa, 07 de abril de 2021. <https://ucsp.edu.pe/gestion-de-proyectos-alternativa-desarrollo-pais/>
- Zonaeconomica.com "Teoría de las Partes Interesadas" [en línea]. Dirección URL: <https://www.zonaeconomica.com/teoria-partes-interesadas> (Consultado el 01 de Mar de 2023)

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de categorías

Título: “Percepción de los trabajadores sobre la implementación de la guía buenas prácticas en la gestión del proyecto de mantenimiento de carretera en los distritos de Samugari – Chiquintirca, La Mar -Ayacucho, 2022”

PROBLEMA GENERAL	APROXIMACIÓN A UNA DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA CATEGORÍA.	CATEGORÍAS /SUB CATEGORÍAS	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en la Gestión del Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca”, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?	Aplicación de Guía PMBOK Assaff (2017), la guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) es un documento que reúne conocimientos de los profesionales involucrados en el Project Management en la cual se describen conceptos, herramientas y técnicas para su uso en diversos proyectos. Este conjunto de experiencias se divide en 5 grupos de procesos, 10 áreas de conocimiento y 47 procesos para la Dirección de Proyectos, con la cual busca aportar buenas prácticas y recomendaciones que nos permitirán alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto.	- Área de Gestión de los Interesados,	- Cooperación / involucramiento. - Satisfacción. - Resolución de conflictos	Entrevistas
		- Área de Gestión de los Recursos.	- Desarrollo y capacitación del personal. - Motivación del personal (recompensas) - Satisfacción laboral.	Entrevistas
		- Área de Gestión de las Comunicaciones	- Reuniones efectivas. - Reportes de desempeño - Retroalimentación	- Entrevistas - Observación

Anexo 2. Matriz de consistencia

Título: “Percepción de los trabajadores sobre la implementación de la guía buenas prácticas en la gestión del proyecto de mantenimiento de carretera en los distritos de Samugari – Chiquintirca, La Mar -Ayacucho, 2022”

PROBLEMA	OBJETIVO	CATEGORÍAS / SUB CATEGORÍA	METODOLOGÍA
GENERAL ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en la Gestión del Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca”, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?	GENERAL Analizar la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en la Gestión del Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca”, provincia La Mar, Ayacucho - 2022.	Categoría 1: Aplicación de la Guía del PMBOK Subcategoría: .- Gestión de los Interesados. .- Gestión de los Recursos. .- Gestión de las Comunicaciones.	Tipo de investigación: Básica Enfoque: Cualitativo Alcance: Descriptivo- explicativo Diseño: No experimental/ Estudio de Caso Participantes: 10 trabajadores entre varones y mujeres pertenecientes al Proyecto “Servicio de Mantenimiento Periódico de Carretera Tramo II: en los distritos de Samugari – Chiquintirca”, provincia de La Mar – Ayacucho.
ESPECIFICO 1.- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de los Interesados en el Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022? 2.- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas)	ESPECIFICO 1.- Describir la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de los Interesados en el Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022. 2.- Explicar la percepción de los trabajadores sobre la		Técnicas de Recolección de Datos: Entrevista semi estructurada. Observación directa Instrumentos: Guía de entrevista/ Guía de Observación

en el Área de Gestión de Recursos en el Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?

3.- ¿Cuál es la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de las Comunicaciones en el Proyecto Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca”, provincia La Mar, Ayacucho - 2022?

implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de Recursos en el Proyecto de Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca, provincia La Mar, Ayacucho - 2022.

3.- Explicar la percepción de los trabajadores sobre la implementación de la Guía PMBOK (Buenas Prácticas) en el Área de Gestión de las Comunicaciones en el Proyecto Servicios de Mantenimiento de Carretera Tramo II, en los distritos de Samugari – Chiquintirca”, provincia La Mar, Ayacucho - 2022.

Anexo 3. Plan de Interesados

Tabla 2. Plan de Interesados "Servicio de Mantenimiento Periódico: Samugari - Chiquintirca"

A. PLAN DE INTERESADOS													
Fecha de preparación:		1-sep.-22											
Nombre del proyecto:		SERVICIO DE MANTENIMIENTO PERIÓDICO: SAMUGARI - CHIQUINTIRCA											
N° Revisión:		0											
					Compromiso								
ID	Nombre	Rol	Requisitos	Expectativas	Desconoce	Se Resiste	Neutral	Apoya	Líder	Poder/ Influencia	Interés	Estrategia	Categoría
1	Wang Qiang	Sponsor: Financiar el Proyecto	- Concluir la Conservación Vial: Samugari - *- El servicio de mantenimiento debe realizarse involucrando a personal de la zona de influencia	- Concluir las actividades el 24/12/22. Antes de Navidad. Los recursos deben destinarse a otros proyectos					X	A	A	Gestionar de cerca	Interno
2	Elmer Tasilla Araujo	Ingeniero de Producción (PM)		- Terminar el proyecto dentro del alcance, costo, tiempo, cumpliendo las especificaciones de calidad, a satisfacción del cliente/Sponsor. *- Concluir el proyecto sin eventos ambientales y sin accidentes laborales.					X	A	A		Interno
3	Félix Rojas García	Residente vial	- Construir el proyecto dentro del alcance, costo y tiempo a satisfacción del cliente cumpliendo las *- Construcción del proyecto dentro de los estándares de Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social de la empresa.	- Concluir las actividades del proyecto el 24/12/22.					X	A	A	Gestionar de cerca	Interno
4	PROVIAS NACIONAL Unidad Zonal XIX- VRAEM	Cliente	- Cumplir con el alcance del proyecto Conservación Vial: Samugari - Chiquintirca de acuerdo a los TDR.	*- El servicio de conservación Vial debe cumplir los niveles de servicio.				X		A	A	Gestionar de cerca	Externo
5	Luis Llaure	Ingeniero de oficina técnica	- Cualquier cambio de diseño debe ser aprobado *- Reuniones semanales sobre el avance del proyecto *- Los partes diarios de maquinaria deben llegar a oficina debidamente firmados máximo al siguiente día de ejecutado las actividades.	*- El cliente aprueba las valorizaciones sin observaciones				X		A	A	Gestionar de cerca	Interno
6	Eduardo Salvador	Administrador	- Los requerimientos de materiales y personal	- No tener problemas sociales con los proveedores de maquinaria por falta de pago				X		A	A	Gestionar de cerca	Interno

7	Edith Avendaño	Coordinador Social/Asistente del área de producción	- Mano de obra no calificada 100% de la zona de influencia por donde pase el corredor vial. *- Cumplir con las actas de acuerdo realizados con las comunidades.	- El proyecto satisfaga la necesidad de la comunidades. Acceso transitable				X		B	A	Informar	Interno
8	Jhon Guerra	Jefe de Logística	- Los requerimientos de materiales y EPP para personal deben realizarse con 15 días de anticipación.	- No tener problemas sociales con los proveedores de materiales por falta de pago				X		A	B	Mantener satisfecho	Interno
9	Joaquín Estrada	Jefe de equipos	- Informar sobre cualquier falla mecánica de los equipos para su atención inmediata *- Planificación de actividades semanales	- No tener problemas sociales con los proveedores de materiales por falta de pago *- Concluir el proyecto sin accidentes y sin daños ambientales.				X		A	B	Mantener satisfecho	Interno
10	Nilda Donaires	Especialista Ambiental	- Realizar la conservación vial cumpliendo los estándares y política ambiental de CCECC. *- No realizar ningún trabajo fuera de la aprobación del PMAS.	- Concluir el proyecto con "CERO" incidentes y/o accidentes ambientales				X		B	A	Informar	Interno
11	Oscar Vega	Especialista en Prevención de Pérdidas	- Realizar el proyecto cumpliendo los estándares y política de seguridad de CCECC. *- No realizar ningún trabajo sin el conocimiento del área de EHS.	- Concluir el proyecto con "CERO" accidentes.				X		B	A	Informar	Interno
12	Compañía Operadora de Gas (COGA)		- Comunicación constante y fluida para cualquier actividad que tenga interferencia con la línea de gas de TGP (Transportadora de Gas del Perú). *- Para cualquier trabajo de excavación deberán estar presentes la supervisión de COGA y Provias Nacional, de tal manera de advertir cualquier afectación a los ductos o a la fibra óptica.	- No afectar las líneas del gasoducto que tiene interferencia con el corredor vial Samugari - Chiquintirca				X	D	A	B	Mantener satisfecho	Externo
13	Gregorio Gamboa Espino	Subprefecto ANCO - LA MAR	- Cumplir acuerdos firmados para la explotación de cantera Km 125+400 *- Oportunidades laborales para su comunidad					X	D	A	A	Gestionar de cerca	Externo
14	Vladimir Gamboa Espino	Presidente Local C.C. Chiquintirca	- Cumplir acuerdos firmados para la explotación de cantera Km 125+400 *- Oportunidades laborales para su comunidad					X	D	A	A	Gestionar de cerca	Externo
15	JASS Cajadela	JASS Cajadela	- Oportunidades de trabajo de mano de obra no calificada *- Apoyo con materiales para la JASS	- Oportunidades de trabajo para su comunidad				X		A	A	Gestionar de cerca	Externo
16	JASS Arwimayo	JASS Arwimayo	- Oportunidades de trabajo de mano de obra no calificada *- Apoyo con materiales para la JASS	- Oportunidades de trabajo para su comunidad				X	D	B	A	Informar	Externo
17		Presidente Patirini	- Oportunidades de trabajo de mano de obra no calificada	- Oportunidades de trabajo para su comunidad				X	D	B	A	Informar	Externo

7	Edith Avendaño	Coordinador Social/Asistente del área de producción	- Mano de obra no calificada 100% de la zona de influencia por donde pase el corredor vial. *- Cumplir con las actas de acuerdo realizados con las comunidades.	- El proyecto satisfaga la necesidad de la comunidades. Acceso transitable				X			B	A	Informar	Interno
8	Jhon Guerra	Jefe de Logística	- Los requerimientos de materiales y EPP para personal deben realizarse con 15 días de anticipación.	- No tener problemas sociales con los proveedores de materiales por falta de pago				X			A	B	Mantener satisfecho	Interno
9	Joaquín Estrada	Jefe de equipos	- Informar sobre cualquier falla mecánica de los equipos para su atención inmediata *- Planificación de actividades semanales	- No tener problemas sociales con los proveedores de materiales por falta de pago *- Concluir el proyecto sin accidentes y sin daños ambientales.				X			A	B	Mantener satisfecho	Interno
10	Nilda Donaires	Especialista Ambiental	- Realizar la conservación vial cumpliendo los estándares y política ambiental de CCECC. *- No realizar ningún trabajo fuera de la aprobación del PMAS.	- Concluir el proyecto con "CERO" incidentes y/o accidentes ambientales				X			B	A	Informar	Interno
11	Oscar Vega	Especialista en Prevención de Pérdidas	- Realizar el proyecto cumpliendo los estándares y política de seguridad de CCECC. *- No realizar ningún trabajo sin el conocimiento del área de EHS.	- Concluir el proyecto con "CERO" accidentes.				X			B	A	Informar	Interno
12	Compañía Operadora de Gas (COGA)		- Comunicación constante y fluida para cualquier actividad que tenga interferencia con la línea de gas de TGP (Transportadora de Gas del Perú). *- Para cualquier trabajo de excavación deberán estar presentes la supervisión de COGA y Provías Nacional, de tal manera de advertir cualquier afectación a los ductos o a la fibra óptica.	- No afectar las líneas del gasoducto que tiene interferencia con el corredor vial Samugari - Chiquintirca				X	D		A	B	Mantener satisfecho	Externo
13	Gregorio Gamboa Espino	Subprefecto ANCO - LA MAR	- Cumplir acuerdos firmados para la explotación de cantera Km 125+400 *- Oportunidades laborales para su comunidad					X	D		A	A	Gestionar de cerca	Externo
14	Vladimir Gamboa Espino	Presidente Local C.C. Chiquintirca	- Cumplir acuerdos firmados para la explotación de cantera Km 125+400 *- Oportunidades laborales para su comunidad					X	D		A	A	Gestionar de cerca	Externo
15	JASS Cajadela	JASS Cajadela	- Oportunidades de trabajo de mano de obra no calificada *- Apoyo con materiales para la JASS	- Oportunidades de trabajo para su comunidad					X		A	A	Gestionar de cerca	Externo
16	JASS Arwimayo	JASS Arwimayo	- Oportunidades de trabajo de mano de obra no calificada *- Apoyo con materiales para la JASS	- Oportunidades de trabajo para su comunidad				X	D		B	A	Informar	Externo
17		Presidente Patirini	- Oportunidades de trabajo de mano de obra no calificada	- Oportunidades de trabajo para su comunidad				X	D		B	A	Informar	Externo

Anexo 4. Matriz RAM

Gráfico 25. Matriz RAM "Servicio de Mantenimiento Periódico: Samugari - Chiquintirca"

H. MATRIZ RAM	
Fecha:	1- sep. -22
Nombre del Proyecto:	Servicio de Mantenimiento vial: Samugari - Chiquintirca
N° Revisión:	0

MATRIZ RAM

Actividad	César Canaza	Edith Avendaño	Jorge Constantino	Josué Camargo	Audemio Buitrón
Responsabilidad Social, Integración de la información, seguimiento y control de RQ, Data para valorizaciones-Control de agregados		X			
Obras de arte, Defensa Ribereña Km 62+600	X				
Producción Material Cantera Km 125+400, Km 87+767 (inc. Cierre de canteras)					X
Estabilización taludes -Terramesh Km 136+722			X		
Aporte de material y conformado				X	

Leyenda: X (Responsable)

Anexo 5. Matriz de responsabilidades

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	
Fecha:	1- sep. -22
Nombre del Proyecto:	SERVICIO DE MANTENIMIENTO VIAL: SAMUGARI - CHIQUINTIRCA
N° Revisión:	0

Wang Qiang	Sponsor	- Apoyar el financiamiento de los recursos del proyecto. *- Establecer la dirección del proyecto. *- Resolver los inconvenientes del equipo del proyecto.	Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre	Decisión Total	Tiempo parcial
Elmer Tasilla Araujo	Ingeniero de Producción (PM)	- Responsable de la planificación, ejecución, control y cierre del proyecto. *- Informa al Sponsor y Residente Vial el avance del proyecto. *- Administra los riesgos y problemas del proyecto.	Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre	Decisión Total	Tiempo completo
Félix Rojas García	Residente vial	- Responsable de la construcción del proyecto ante el cliente. *- Informa al Sponsor el avance del proyecto.	Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre	Decisión compartida con el PM	Tiempo parcial
Luis Llaure	Jefe de oficina técnica	- Responsable de mantener la ingeniería del proyecto actualizada (la última versión). *- Presentar valorizaciones, informes, actas, etc. al cliente. *- Control de valorizaciones de proveedores	Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre	Validar el Producto del Proyecto en representación del Sponsor	Tiempo parcial
Eduardo Salvador	Administrador de Contratos	- Se encarga de realizar el proceso de contratación de los recursos para la ejecución del Proyecto. *- Asegurarse que los proveedores cuenten con todos los pagos de seguros, y documentación antes de firmar contratos. *- Emite órdenes de cambio aprobadas para el Proyecto *- Llevar el control de planilla, valorizaciones de hospedajes y comedores.	Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre	Decisión compartida con el residente vial/ PM	Tiempo parcial
Edith Avendaño	Coordinador Social/Asistente del área de producción	- Responsable de velar por la buena comunicación y relación con la comunidad durante la ejecución del proyecto. *- Informa al PM y al equipo de Proyecto los problemas sociales presentados durante la ejecución del proyecto. *- Apoya en el área de producción con la integración de la información de campo	Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control	Decisión compartida con el residente vial/ PM	Tiempo completo
Jhon Guerra	Jefe de logística	- Se encarga del inventario y stock de almacenes en obra. *- Realizar seguimiento a los requerimientos de materiales de las diferentes áreas *- Realizar el control y entrega de materiales autorizados a los líderes de campo	Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre	Decisión compartida con el administrador	Tiempo completo
Joaquín Estrada	Jefe de equipos	- Seguimiento del mantenimiento de todos los equipos (propio y terceros) para estar en óptimas condiciones de operatividad. *- Cronograma y rotación de operadores de equipo. *- Apoya en las valorizaciones de equipo con los proveedores. *- Apoya en la gestión de movilizaciones y desmovilizaciones de equipos.	Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, Cierre	Decisión compartida con el residente vial/ PM	Tiempo completo

Nilda Donaires	Especialista Ambiental	- Se encarga de la revisión y aprobación del Plan de Manejo Ambiental y Social (PMAS) presentado por la empresa contratista. - Realizar inspecciones Medioambientales a obra para verificar si se está cumpliendo con el PMAS. - Verifica que las actividades se estén realizando según el PMAS aprobado, cumplir con los indicadores de desempeño medioambiental. - Realizar informes de MA.	Planificación, Ejecución	Decisión compartida con el residente vial/PM	Tiempo parcial
Oscar Vega	Prevencionista	- Se encarga de la revisión y aprobación de la Gestión de Cambio presentada por la empresa contratista. - Verifica que los estándares y política de seguridad se cumplan durante la construcción del Proyecto. - Informa los incidentes y accidentes que pueden ocurrir durante la construcción del proyecto.	Ejecución, Seguimiento y control	Puede paralizar los trabajos si las condiciones son inseguras	Tiempo completo
César Canaza	Asistente de Producción	- Supervisar las actividades en campo, verificando que se ejecuten de acuerdo a los TDR del proyecto - Hacer cumplir los estándares de seguridad, antes, durante y después de la ejecución de las actividades - Reportes diarios de los trabajos encargados - Firma de partes diarios de maquinaria - Responsable de los recursos asignados a su frente de trabajo	Planificación, Ejecución, Seguimiento y control	Decisión compartida con el PM	Tiempo completo
Josué Camargo	Capataz de Producción	- Responsable de las actividades de perfilado y recarga con material granular - Reportes diarios de los trabajos encargados - Firma de partes diarios de maquinaria - Responsable de los recursos asignados a su frente de trabajo	Planificación, Ejecución, Seguimiento y control	Decisión compartida con el PM	Tiempo completo
Jorge Constantino	Capataz de Producción	- Responsable de las actividades de estabilización de taludes y terramesh - Reportes diarios de los trabajos encargados - Firma de partes diarios de maquinaria - Responsable de los recursos asignados a su frente de trabajo	Planificación, Ejecución, Seguimiento y control	Decisión compartida con el PM	Tiempo completo
Audemio Buitrón	Oficial de Producción	- Responsable de las actividades de producción de material granular en canteras, cierre de canteras. - Reportes diarios de los trabajos encargados - Firma de partes diarios de maquinaria - Responsable de los recursos asignados a su frente de trabajo	Planificación, Ejecución, Seguimiento y control	Decisión compartida con el PM	Tiempo completo

Anexo 6. Plan de Comunicaciones

Tabla 14. Plan de comunicaciones "Servicio de Mantenimiento Periodico: Samugari - Chiquintirca"

PLAN DE COMUNICACIONES								
Fecha:	1- sep. -22							
Nombre del Proyecto:	SERVICIO DE MANTENIMIENTO VIAL: SAMUGARI - CHIQUINTIRCA							
Nº Revisión:	0							
Mensaje	EMISOR			Método	Frecuencia	RECEPTOR		
	Nombre	E-mail	Teléfono			Nombre	E-mail	Teléfono
Reporte Gerencial	Luis Llaure	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita informal (e-mail)	Semanal, todos los lunes	Wang Qiang	xxxxx@gmail.com	99999999
Reporte Semanal	Elmer Tasilla Araujo	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita informal (e-mail)	Semanal, todos los lunes	Equipo de proyecto	xxxxx@gmail.com	99999999
Plan de trabajos	Elmer Tasilla Araujo	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita informal (e-mail)	anal, todos los domingos	Equipo de proyecto	xxxxx@gmail.com	99999999
Reunión Semanal	Elmer Tasilla Araujo	xxxxx@gmail.com	99999999	Reunión Presencial	Semanal, todos los domingos 10:00 am	Equipo de proyecto	xxxxx@gmail.com	99999999
Reunión de Producción	Elmer Tasilla Araujo	xxxxx@gmail.com	99999999	Reunión Presencial	Diario	Equipo de producción	xxxxx@gmail.com	99999999
Reporte Diario	Edith Avendaño	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita informal (e-mail)	Diario	Elmer Tasilla Araujo	xxxxx@gmail.com	99999999
Panel fotográfico	Edith Avendaño	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita informal (e-mail)	Diario	Elmer Tasilla Araujo/Luis Llaure	xxxxx@gmail.com	99999999
Información y coordinaciones - Producción	Equipo de producción	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita informal (WhatsApp)	Cuando sea necesario	Grupo Equipo de producción	xxxxx@gmail.com	99999999
Reportes de problemas y restricciones sociales en obra	Edith Avendaño	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita informal - formal/Reunión presencial	En caso de alguna restricción social	Equipo de proyecto/Wang Qiang	xxxxx@gmail.com	99999999
Reporte de stock de materiales	Jhon Guerra	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita informal (e-mail)	anal, todos los domingos	Equipo de proyecto	xxxxx@gmail.com	99999999
Informes de valorización	Luis Llaure	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita formal	Mensual	Cliente (PROVIAS)	xxxxx@gmail.com	99999999
Reportes de incidentes de Medio Ambiente	Nilda Donaires	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita /Oral/Reunión	En caso de algún incidente	Equipo de proyecto	xxxxx@gmail.com	99999999

Reportes de incidentes/accidentes de Seguridad	Oscar Vega	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita /Oral/Reunión	En caso de algún incidente	Equipo de proyecto	xxxxx@gmail.com	99999999
Información y coordinaciones generales	Equipo de proyecto	xxxxx@gmail.com	99999999	Escrita informal (WhatsApp)	Cuando sea necesario	Grupo Equipo de proyecto/Grupo jefes de área	xxxxx@gmail.com	99999999

Restricciones o supuestos de comunicación

Anexo 7. Guía de Entrevista

PRESENTACIÓN

Estimado(a) trabajador(a) de la Empresa CCECC le saludo cordialmente para comunicarle que la presente entrevista tiene como objetivo; obtener información acerca de la aplicación de las buenas prácticas de la guía PMBOK en el proyecto de Servicio de Mantenimiento Periódico del Tramo II (Samugari – Chiquintirca)

Nombre: _____

Edad: _____

Cargo: _____

(Cuando la respuesta sea negativa preguntar su justificación)

1. ¿Cómo encontraste el proyecto cuando ingresaste a trabajar? Y ¿Cómo te sentías?
2. ¿Existía conflictos sociales en el proyecto? ¿Cómo cuáles?
3. ¿Qué reclamaban?
4. ¿Cómo perjudicaba los problemas sociales en tu trabajo?
5. ¿Cómo se dio solución a los conflictos sociales?
6. ¿Crees que tú y tus compañeros apoyaron en dar solución a los problemas sociales?
¿De qué manera?
7. ¿Viste que los demás estaban conformes con la solución de los problemas en el Tramo II?
8. ¿A quién acudías cuando tenías dudas?
9. ¿Cómo te apoyaban los encargados para mejorar en tu trabajo?
10. ¿Cómo te sentías con el servicio de hospedaje y la alimentación que brinda la empresa?
11. ¿Cuántas horas al día trabajas? ¿De qué manera la empresa compensa tus horas extras?
12. ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
13. ¿Qué fue lo que más te gustó de todo lo que se hizo en la gestión del Tramo II?
14. ¿Consideras que los cambios lograron a culminar el Tramo II?
15. ¿Volverías a trabajar en la Empresa? ¿Por qué?
16. ¿Cuándo ingresaste a trabajar como eran las coordinaciones de trabajo?
17. ¿Lograbas absolver tus dudas? ¿Quiénes lo hacían?
18. ¿Cómo reportabas tu avance del trabajo diario?
19. ¿A quién le reportabas sobre tu trabajo? ¿Te sentías cómodo?
20. ¿Entendías lo que se te explicaba?
21. ¿Crees que se fue mejorando la comunicación? ¿Cómo?
22. Además de lo que hablamos, ¿Te gustaría agregar algo, o expresar alguna recomendación para que se siga mejorando en la gestión de proyectos?

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Ayacucho, siendo las 5.00 p.m. del día miércoles 10 de diciembre del 2025, se reúnen en la sala de sesiones de la Facultad de Ciencias Sociales los miembros del jurado de evaluación de tesis, bajo la dirección del Dr. Oscar Juan Roque Siguas (Presidente), Dra. María Luz Criales Añaños (Miembro – no asistió), Dra. María Magdalena Simbrón López (Miembro), Mg. Guissel Esteves Yaranga (Miembro), Mtro. Marcelino Carrera Oré (Asesor) y el secretario Docente Mg. Juan Benigno Gutiérrez Martínez, encargados de la recepción, calificación y sustentación de la tesis presentada por el Bachiller en Trabajo Social: EDITH ROSMERY AVENDAÑO CARDENAS; titulado: **"PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL PROYECTO DE MANTENIMIENTO DE CARRETERA EN LOS DISTRITOS DE SAMUGARI – CHIQUINTIRCA, LA MAR - AYACUCHO 2022"**, con la cual aspira optar el título profesional de Licenciada en Trabajo Social. Verificado el quorum reglamentario, el presidente del jurado solicita al secretario docente dar la lectura a la **RESOLUCIÓN DECANAL No. 583 -2025-UNSCH-F CS/D**, de conformidad con el Plan de Estudios 2004 reajustado de la Escuela de Trabajo Social. Después de la lectura el presidente de la comisión autoriza al bachiller iniciar la sustentación en un tiempo de 25 minutos. Después de culminada la exposición inicia la ronda de preguntas por parte de los jurados. Inicia la Mg. Guissel Esteves Yaranga (Miembro), seguido por la Dra. María Magdalena Simbrón López (miembro). Finalizada la ronda de preguntas de parte de los jurados, el Mtro. Marcelino Carrera Oré en su condición de asesor aclara algunos puntos no esclarecidos por el tesista.

El Mg. Juan Benigno Gutiérrez Martínez (secretario docente) consolida la hoja de calificación de acuerdo al siguiente detalle:

Nombre del jurado evaluador	Calificación de la exposición	Calificación de respuestas de las preguntas	Promedio
Mg. Guissel Esteves Yaranga	16	14	15
Dra. María Magdalena Simbrón López	15	15	15

El promedio final es 15 (quince).

Finalmente, el presidente del jurado informa al sustentante el resultado de la calificación y hace llegar las felicitaciones que corresponde.

El acto académico concluye a las seis p.m. (6: 00) y firma en señal de conformidad el presidente y el secretario docente.


UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUANCAYO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
.....
Dr. Oscar J. Roque Siguas
DECANO



Juan Benigno Gutiérrez Martínez
Secretario Docente



UNSC

FACULTAD DE CIENCIAS
SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE
TRABAJO SOCIAL

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

N° 006-2026-EPTS/FCS/UNSC

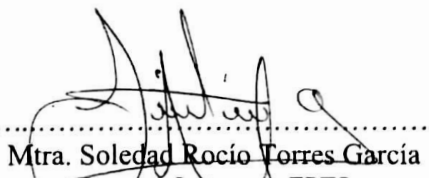
1. **Nombres y apellidos de la investigadora:** EDITH ROSMERY AVENDAÑO CARDENAS
2. **DNI N°** 70419246 **Código N°:** 12160108
2. **Escuela Profesional:** TRABAJO SOCIAL
3. **Facultad:** CIENCIAS SOCIALES
4. **Tipo de trabajo académico evaluado:** TESIS DE PREGRADO
5. **Título del trabajo académico:** "Percepción de los trabajadores sobre la implementación de la guía buenas prácticas en la gestión del proyecto de mantenimiento de carretera en los distritos de Samugari - Chiquintirca, La Mar - Ayacucho 2022"
6. **Software de similitud:** TURNITIN
7. **Fecha de recepción:** 01 de julio 2026
8. **Fecha de evaluación:** 08 de julio 2026
9. **Porcentaje de similitudes.** 12%
10. **Evaluación de originalidad.**

Porcentaje de originalidad	Resultado
* 12%	** APROBADO

* Consignar el porcentaje de similitud

**Consignar APROBADO si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido o DESAPROBADO si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 08 de julio de 2026


Mtra. Soledad Rocio Torres García
Docente Instructor-EPTS
D.A. de Ciencias Histórico Sociales

Ccl.
Arch.

“Percepción de los trabajadores sobre la implementación de la guía buenas prácticas en la gestión del proyecto de mantenimiento de carretera en los distritos de Samugari - Chiquintirca, La Mar - Ayacucho 2022”

por Edith Rosmery Avendaño Cardenas

"Percepción de los trabajadores sobre la implementación de la guía buenas prácticas en la gestión del proyecto de mantenimiento de carretera en los distritos de Samugari - Chiquintirca, La Mar - Ayacucho 2022"

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1 repositorio.unc.edu.pe

Fuente de Internet

2 pdfcoffee.com

Fuente de Internet

3 repositorio.uss.edu.pe

Fuente de Internet

4 1library.co

Fuente de Internet

5 hdl.handle.net

Fuente de Internet

6 repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

7 core.ac.uk

Fuente de Internet

8 usermanual.wiki

Fuente de Internet

9 Submitted to Pontificia Universidad Catolica Madre y Maestra PUCMM

Trabajo del estudiante

10 es.scribd.com

Fuente de Internet

11 repository.eafit.edu.co

Fuente de Internet

12 repositorio.upt.edu.pe

Fuente de Internet

13 repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

14 repositorio.utp.edu.pe

Fuente de Internet

Submitted to Universidad Dr. José Matías Delgado

15

Trabajo del estudiante

16

repositorio.unitec.edu.co

Fuente de Internet

17

repositorio.unsch.edu.pe

Fuente de Internet

18

repository.urosario.edu.co

Fuente de Internet

19

www.peruweek.pe

Fuente de Internet

20

Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru

Trabajo del estudiante

21

repositorio.uancv.edu.pe

Fuente de Internet

22

systemastic.wordpress.com

Fuente de Internet

23

www.mef.gob.pe

Fuente de Internet

24

www.soypm.website

Fuente de Internet

25

Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

26

docplayer.es

Fuente de Internet

27

dspace.unitru.edu.pe

Fuente de Internet

28

upc.aws.openrepository.com

Fuente de Internet

29

www.eexcellence.es

Fuente de Internet

30

repository.ean.edu.co

Fuente de Internet

31

intraweb.esquel.org.ec

Fuente de Internet

32

repositorio.unitec.edu

Fuente de Internet

33 Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
Trabajo del estudiante

34 Rony Chavez Plasencia. "Project management of the Ayacucho Airport Repaving",
Industrial Data, 2020
Publicación

35 vibdoc.com
Fuente de Internet

36 www.coursehero.com
Fuente de Internet

37 Amanda Lucía Restrepo Londoño, Claudia Inés Sepúlveda Rivillas. "Caracterización
financiera de las empresas generadoras de energía colombianas (2005 – 2012)", Revist
Facultad de Ciencias Económicas, 2016
Publicación

38 www.academia.edu
Fuente de Internet

39 repositorio.unh.edu.pe
Fuente de Internet

40 repositorio.unsaac.edu.pe
Fuente de Internet

41 Submitted to Institución Universitaria Digital de Antioquia
Trabajo del estudiante

42 Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga
Trabajo del estudiante

43 repositorio.upagu.edu.pe
Fuente de Internet

44 Submitted to Universidad Católica San Pablo
Trabajo del estudiante

45 repositorio.ufpso.edu.co
Fuente de Internet

46 www.etnor.org
Fuente de Internet

Excluír citas
Excluír bibliografía

Activo
Activo

Excluír coincidencias

< 30 words