

**FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIONES
CARRERA INGENIERÍA CIVIL**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL**

**EXPERIENCIAS METODOLÓGICAS DE LA GESTIÓN
RELACIONAL ENTRE LAS PARTES INTERESADAS EN LA
FASE DE EJECUCIÓN DE UN PROYECTO DE
CONSTRUCCIÓN**

Autora: Blanca del Pilar Martínez Marro

HOLGUÍN 2023





**Universidad
de Holguín**

**FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIONES
CARRERA INGENIERÍA CIVIL**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL**

**EXPERIENCIAS METODOLÓGICAS DE LA GESTIÓN
RELACIONAL ENTRE LAS PARTES INTERESADAS EN LA
FASE DE EJECUCIÓN DE UN PROYECTO DE
CONSTRUCCIÓN**

Autora: Blanca del Pilar Martínez Marro

Tutora: MSc. Soleima Beatriz Enriquez Roche

HOLGUÍN 2023



**Universidad
de Holguín**

PENSAMIENTO

“Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos, es el progreso.

Trabajar juntos es el éxito.”

Henry Ford



AGRADECIMIENTOS

A mi madre por darme todo de sí misma y siempre sacrificarse para que lograra mis metas.

A mi pareja y su familia por apoyarme siempre y exhortarme a mejorar.

A toda mi familia por proporcionarme la educación y los principios que me trajeron al lugar en el que me encuentro el día de hoy.

A mi compañero de estudio que siempre me ayuda a rectificar mis errores.

A mis profesores y a mi tutora quienes me guiaron y proporcionaron los conocimientos necesarios para avanzar.

Muchas gracias

DEDICATORIA

A todos los que siempre han estado conmigo en mis momentos más difíciles y me han animado a continuar.

RESUMEN

En el entorno empresarial y organizacional contemporáneo, la búsqueda de soluciones a desafíos complejos se ha convertido en una necesidad ineludible, sin embargo, hay un factor determinante que destaca por su importancia: las relaciones interpersonales entre los participantes en cualquier empresa o proyecto. Estas relaciones son esenciales para llevar a cabo eficazmente cualquier inversión ejecutiva o iniciativa empresarial. La investigación tiene como objetivo general desarrollar la evaluación de las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución. Con el fin de alcanzar el objetivo propuesto la autora se apoya en el proceso inversionista reglamentado en Cuba, además de analizarse 27 metodologías diversas de diferentes autores, obteniendo las regularidades de las experiencias metodológicas. Los resultados evidenciaron que son sólidas y útiles en el contexto de la gestión de partes interesadas y la gestión relacional.

ABSTRACT

In the contemporary business and organizational environment, the quest for solutions to complex challenges has become an unavoidable necessity; however, there is a decisive factor that stands out for its importance: interpersonal relationships among participants in any business or project. These relationships are essential for effectively carrying out any executive investment or business initiative. The research aims to develop the evaluation of methodological experiences in relational management among stakeholders during the execution phase. In order to achieve the proposed objective, the author relies on the regulated investment process in Cuba, in addition to analyzing 27 diverse methodologies from different authors, obtaining the regularities of methodological experiences. The results showed that they are robust and useful in the context of stakeholder management and relational management.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO - I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE GESTIÓN RELACIONAL ENTRE LAS PARTES INTERESADAS EN LA FASE DE EJECUCIÓN EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN.	7
1.1 GESTIÓN RELACIONAL. CONCEPTOS, OBJETIVOS, FINALIDAD, VARIABLES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES.	7
1.1.1 PARTES INTERESADAS. CONCEPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN EN LA GESTIÓN RELACIONAL.	13
1.1.2 LA GESTIÓN COMO PROCESO EN LAS RELACIONES.....	17
1.2 FASE DE EJECUCIÓN EN EL PROCESO INVERSIONISTA. CONCEPCIÓN Y CARACTERIZACIÓN.	20
1.2.1 LAS PARTES INTERESADAS EN LA FASE DE EJECUCIÓN EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN. ACTORES DEL PROCESO Y SU CARACTERIZACIÓN.....	22
1.3 ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN RELACIONAL ENTRE PARTES INTERESADAS EN LA FASE DE EJECUCIÓN.....	24
CONCLUSIONES PARCIALES.....	27
CAPÍTULO – 2: EXPERIENCIAS METODOLÓGICAS DE LA GESTIÓN RELACIONAL ENTRE LAS PARTES INTERESADAS EN LA FASE DE EJECUCIÓN.....	29
2.1 CONCEPCIONES TEÓRICO METODOLÓGICAS PARA LA EVALUACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS METODOLÓGICAS DE LA GESTIÓN RELACIONAL ENTRE LAS PARTES INTERESADAS EN LA FASE DE EJECUCIÓN EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN.	29
2.1.1 DETERMINACIÓN DE INDICADORES PARA LA SELECCIÓN DE LAS EXPERIENCIAS METODOLÓGICAS DE LA GESTIÓN RELACIONAL ENTRE LAS PARTES INTERESADAS.	31
2.2 EVALUACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS METODOLÓGICAS LA GESTIÓN RELACIONAL DE LAS PARTES INTERESADAS EN LA FASE DE EJECUCIÓN.	34
2.3 VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS METODOLÓGICAS LA GESTIÓN RELACIONAL DE LAS PARTES INTERESADAS EN LA FASE DE EJECUCIÓN.....	43
CONCLUSIONES PARCIALES.....	52
CONCLUSIONES GENERALES.....	53
RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	
ANEXOS.....	

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial y organizacional contemporáneo, la búsqueda de soluciones a desafíos complejos se ha convertido en una necesidad ineludible. Estos desafíos se extienden por áreas críticas como la sostenibilidad, la competitividad y, lo que es aún más crucial, la comprensión profunda de la cultura y el ambiente organizacional. De hecho, esta comprensión se erige como el cimiento sobre el cual se edifica y potencia al personal, impulsándolo a trabajar en pos de los objetivos establecidos.

En la actualidad, enfrentar con éxito los desafíos contemporáneos requiere una sólida base de conocimientos y la aplicación de conceptos claves que rigen la gestión de inversiones, la implementación de buenas prácticas empresariales y la colaboración de empleados altamente competentes. Sin embargo, hay un factor determinante que destaca por su importancia: las relaciones interpersonales entre los participantes en cualquier empresa o proyecto. Estas relaciones son esenciales para llevar a cabo eficazmente cualquier inversión ejecutiva o iniciativa empresarial.

En el contexto empresarial y económico en constante transformación, es de vital importancia buscar soluciones que optimicen la gestión de proyectos de construcción. La fase de ejecución de estos proyectos representa un momento crítico en el que se deben cumplir rigurosamente los plazos y los presupuestos establecidos, lo que da lugar a desafíos sumamente complejos. La ejecución exitosa de un proyecto de construcción requiere una gestión relacional efectiva que se centre en la comunicación, la colaboración y la resolución proactiva de conflictos entre todas las partes involucradas.

En este contexto, es relevante mencionar el Decreto Ley 327/2015 "Reglamento del proceso Inversionista", que establece directrices para la organización del cumplimiento de los plazos definidos en los contratos. Sin embargo, lamentablemente, en esta fase crítica de los proyectos de construcción, a menudo se observa una notable carencia de responsabilidad, deficiencias en la gestión de comunicaciones y una falta de compromiso por parte de las partes involucradas.

Esta falta de compromiso puede tener un impacto significativo en el cumplimiento de los plazos y los presupuestos, subrayando así la imperativa necesidad de abordar este desafío mediante una sólida gestión relacional. Dicha gestión debe orientarse a

fomentar una mayor implicación y compromiso por parte de todas las partes involucradas, contribuyendo así a la consecución exitosa de los proyectos de construcción. No escasean los individuos que han logrado arribar a conclusiones similares mediante sus propias investigaciones:

(...) la falta de gestión de las relaciones con los grupos de interés provoca un impacto directo sobre el modelo financiero del proyecto, ocasionando el incumplimiento del alcance dentro del plazo establecido, generando de esta manera costos adicionales y extensiones de plazo, afectando además al desarrollo socioeconómico de la región. (Gutiérrez, Marín y Zuluaga, 2015, p.17),

Cuando se presenta una gestión relacional sólida entre las partes interesadas durante la fase de ejecución de proyectos de construcción, los desafíos pueden ser afrontados de manera más eficaz. No obstante, la situación se torna aún más desafiante en ausencia o en presencia de una gestión relacional deficiente.

Según Huergo (2004) en la gestión, nos encontramos con la incertidumbre de los eventos y el desafío de identificar soluciones de manera improvisada. En este contexto, se destaca una contradicción fundamental que merece atención. Esta contradicción gira en torno a la imperante necesidad de mejorar la gestión relacional durante la fase de ejecución de proyectos de construcción para asegurar un cumplimiento exitoso de los plazos y presupuestos establecidos. La gestión relacional:

(...) constituye el proceso de planificar, implantar y desarrollar, de forma creciente, un clima de relaciones que promueva el dialogo entre la organización y sus clientes y que tenga como propósito inculcar la comprensión, la confianza y el respeto hacia las capacidades y preocupaciones de la otra parte, mientras desempeñan su rol en el mercado y en la sociedad (Yumi, 2014, p.4)

Por esta razón, se destaca la relevancia de la implementación de metodologías que establezcan y gestionen los pasos y principios esenciales requeridos para la gestión de estas relaciones en una fase tan abrumadora como la de ejecución de proyectos de construcción. Sin embargo, la autora de la presente investigación se enfrenta a la cruda realidad de la escasez de literatura disponible que aborde de manera exhaustiva estas experiencias metodológicas. Dicho déficit de fuentes adecuadas motivó la necesidad de

llevar a cabo una búsqueda exhaustiva de experiencias metodológicas relacionadas con el tema en cuestión.

En este proceso, se logró identificar a autores de relevancia como Quispe y Salgado (2017), quienes desarrollaron un modelo de gestión de los interesados con el objetivo de asegurar el éxito de los proyectos. En su investigación, subrayan la imperiosa necesidad de involucrar de manera eficaz a los interesados clave, destacando que, si no se los gestiona de manera apropiada, las posibilidades de que el proyecto cumpla con sus expectativas se reducen considerablemente. Esta búsqueda de fuentes y la identificación de autores proporcionaron un sólido punto de partida para abordar la problemática de la gestión relacional en la fase de ejecución de proyectos de construcción, al ofrecer valiosas perspectivas y modelos que sustentan la importancia de una gestión eficiente de las relaciones con los interesados en la consecución exitosa de los objetivos del proyecto.

Se pueden apreciar otras experiencias, tales son las metodologías ágiles de proyectos constructivos. Entre estas destaca considerablemente la guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge), que se ha establecido como un recurso de referencia invaluable en el campo de la gestión de proyectos a nivel mundial. Si bien la guía PMBOK no está específicamente diseñada para el sector de la construcción, su enfoque metódico y estructurado proporciona un conjunto de herramientas y prácticas que pueden ser aplicadas de manera efectiva en la gestión de las partes interesadas en proyectos de construcción.

Esta guía aborda una variedad de áreas críticas, incluida la identificación y el análisis de las partes interesadas, la planificación y ejecución de estrategias de gestión de relaciones, así como la comunicación y el seguimiento continuo de la satisfacción de las partes involucradas. Además, la guía PMBOK promueve la adaptabilidad y la flexibilidad en la gestión de proyectos, lo que la hace especialmente relevante en un entorno de construcción donde los cambios y ajustes son comunes debido a la naturaleza dinámica de los proyectos.

El enfoque de PMBOK en la gestión integral de las partes interesadas contribuye significativamente a la resolución de desafíos clave en la gestión de proyectos de

construcción, como la alineación de intereses, la mitigación de conflictos y la garantía de un flujo de comunicación efectiva entre todas las partes involucradas.

Al considerar lo antes expuesto en cuanto a la imperante necesidad de evaluar las experiencias existentes en torno a la gestión relacional durante la fase de ejecución de proyectos de construcción se declara como **problema científico**:

¿Cómo evaluar las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución, como herramienta que ayude a la identificación de errores y su mejora?

De acuerdo con lo anterior, se define como **objeto de la investigación** la Gestión relacional en el **campo de acción** que trata lo referente a las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución en proyectos de construcción.

Por lo que se declara como **objetivo de la investigación**: Desarrollar la evaluación de las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución en proyectos de construcción que ayude a una mejora del proceso constructivo.

Para su cumplimiento se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos, metodológicos de Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución en proyectos de construcción.
2. Realizar la evaluación de las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución en proyectos de construcción.
3. Comprobar los resultados de la evaluación de las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución en proyectos de construcción.

Para dar solución al problema de la investigación mostrado se formula como **hipótesis de la investigación**: Si se realiza una evaluación de las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución a partir de un consenso de las metodologías estudiadas, se podrá contribuir a una mejora del proceso productivo en esta fase.

En el desarrollo de la investigación se utilizan **métodos del nivel teórico**:

- ❑ **Histórico – lógico** para conocer la evolución histórica de la gestión relacional de las partes interesadas en la fase de ejecución.
- ❑ **Inductivo – deductivo** para analizar las partes que puedan integrarse a la gestión de relaciones, al deducir además que es necesaria la gestión relacional para el cumplimiento de los objetivos de la inversión constructiva.
- ❑ **Sistémico – estructural** para desarrollar un análisis del objeto de estudio, tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran; así se determinan las variables que más inciden y su interrelación como el resultado de un proceso de síntesis.
- ❑ **Hipotético – deductivo** para la elaboración de la hipótesis y las posibles soluciones en las diferentes etapas de análisis.

Métodos del nivel empírico:

- ❑ **Entrevistas** a partes interesadas (especialistas, inversores, constructores, suministradores, de las obras de construcción) para obtener información del estado actual del problema que se investiga.
- ❑ **Encuestas:** realizadas al grupo de especialistas para recoger sus consideraciones respecto al proceso inversionista con el objetivo de identificar las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades presentes.
- ❑ **Observación científica** permite profundizar en el problema, determinar insuficiencias y percibir el papel de la gestión relacional.

Métodos Matemáticos Estadísticos: Criterios de especialistas para diagnosticar el estudio propuesto.

- ❑ **Estadístico Descriptivo** para organizar y presentar las informaciones derivadas de los análisis mediante cálculos sencillos, tablas estadísticas y gráficas estadísticas.

El **aporte** de la investigación está dado en la determinación a través de técnicas estadísticas e investigativas las regularidades de la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución en proyectos de construcción, encontradas en las experiencias metodológicas analizadas., lo que sirve como base para mejorar el proceso inversionista.

La **novedad científica** radica en realizar la evaluación de las experiencias metodológicas relacionadas con la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución en proyectos de construcción para determinar cómo ha sido el comportamiento de esta fase dentro del proceso inversionista.

La actualidad del tema se demuestra en que se subordina a una de las líneas de investigación aprobadas por la Universidad de Holguín y la Facultad de Ingeniería, que desarrolla el Departamento de construcciones: Perfeccionamiento de la gestión organizacional, enmarcado en el área de conocimiento de los procesos de inversiones, planificación, ejecución y control de obras. Además, contribuye y forma parte del Proyecto empresarial, de investigación aplicada y desarrollo “Riesgos en el costo total de inversión para inversiones del Turismo”.

Esta investigación es dirigida a todas aquellas empresas que se dedican a la ejecución de obras constructivas. De esta forma, la propuesta brinda respuesta a las demandas sociales y al marco jurídico vigente en las transformaciones realizadas a los lineamientos en el 2017 y los objetivos de desarrollo sostenible hacia la agenda 2030 aprobados por la Organización de Naciones Unidas.

Este Trabajo de Diploma se estructura en dos capítulos, cada uno destinado a abordar aspectos específicos de la investigación y sus resultados. El primer capítulo establece un marco teórico sobre la gestión relacional, su vinculación directa con el éxito de la comunicación entre las partes interesadas en proyectos de construcción, las funciones de estas partes y la etapa de ejecución, además de la evaluación del estado actual de las relaciones entre las partes interesadas.

En el segundo capítulo de la investigación se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de las experiencias metodológicas analizadas, la creación de indicadores validados por especialistas y la identificación de regularidades, aspectos sólidos para enfrentar desafíos desconocidos ya que se busca brindar a los profesionales del sector de la construcción durante la ejecución; las herramientas necesarias para enfocarse en estrategias probadas y evitar la repetición de errores.

CAPÍTULO - I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE GESTIÓN RELACIONAL ENTRE LAS PARTES INTERESADAS EN LA FASE DE EJECUCIÓN EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN.

En este capítulo, se analiza la gestión relacional y el rol de las partes interesadas en proyectos de construcción durante la ejecución, destacando su importancia en la mitigación de complicaciones que afectan los proyectos. La investigación se centra en identificar y abordar problemas mediante una gestión relacional efectiva, enfocándose en la comunicación, la gestión de relaciones y el personal involucrado. Estas áreas influyen en plazos, costos y calidad en la ejecución. A pesar de los desafíos inherentes, una gestión relacional eficaz puede mejorar el rendimiento, el análisis busca proporcionar una visión completa, identificar áreas de mejora y proponer estrategias para lograr una ejecución exitosa de proyectos de construcción.

1.1 Gestión relacional. Conceptos, objetivos, finalidad, variables y características generales.

Para comprender mejor el tema de esta investigación, es esencial adquirir conocimientos sobre conceptos clave que son fundamentales para abordar la gestión relacional de las partes interesadas en la ejecución de proyectos de construcción. Estos sirven como base teórica y conocimiento necesario para el análisis del tema. Al familiarizarse con ello, se podrá explorar en profundidad los aspectos esenciales relacionados con la gestión de las relaciones de las partes interesadas en proyectos de construcción.

Esta comprensión profunda permite identificar los desafíos y oportunidades en la gestión de relaciones durante la ejecución de proyectos de construcción, proporcionando así la base para analizar las experiencias metodológicas específicas discutidas en esta tesis. Lo principal es comprender a que se refiere la "gestión relacional, abarcando este a modo general antes de profundizar su aplicación en el presente tema. Esto no se puede lograr sin primero comprender que es la gestión en sí. De acuerdo a la publicación "Los procesos de gestión"

(...) la gestión siempre implica un trabajo de diagnóstico (entendido incluso como reconocimiento de nuestros interlocutores, sus marcos de referencia y sus campos de significación), de construcción de la memoria colectiva (que otorgue

sentido histórico a los procesos), de análisis e interpretación del presente común (que permita la articulación de diferencias y la creatividad frente a problemas y desafíos) y la construcción del proyecto institucional, (Huergo, 2004, p.4.).

En la gestión nos enfrentamos a lo imprevisible de los acontecimientos y al desafío de encontrar alternativas sobre la marcha.

Mientras que el término "relacional" se refiere a la naturaleza de las relaciones o interacciones entre diferentes elementos, individuos o entidades. Se utiliza para describir la forma en que dos o más elementos se relacionan entre sí y cómo influyen y se afectan mutuamente.

Por lo anterior podría concluirse que el contexto de la gestión relacional, se refiere a la forma en que una organización o individuo establece, mantiene y gestiona las relaciones con otras partes, como pueden ser los clientes, proveedores, empleados, comunidades locales y otros actores relevantes. La gestión relacional implicaría entonces reconocer la importancia de estas relaciones y trabajar para construir y mantener conexiones sólidas y beneficiosas.

(...) aparecen como capacidades necesarias para la gestión relacional: la capacidad de negociación (como niveles de influencia en las instancias reales de formulación y gestión), la capacidad para descifrar el contexto (acceso a cantidad y calidad de información durante todo el proceso de la política) y la capacidad de representación (liderazgo para expresar legítimamente a su base o respaldo real y legal para accionar) (Grandineti, 2003, p.193).

Pero la gestión relacional que se investiga; implica la identificación, análisis y gestión de las relaciones con todas las partes interesadas relevantes, incluyendo clientes, proveedores, empleados, socios comerciales, entre otros. Se centra en establecer y mantener relaciones efectivas, colaborativas y de confianza con todas estas partes interesadas.

(...) El beneficio social que aporta la gestión relacional ayuda a impulsar el desarrollo local de manera más exitosa la búsqueda de las relaciones de confianza, reciprocidad, comprensión mutua, cooperación y el sentimiento de pertenencia, citan las bases para promover el desarrollo sostenible (Pérez, 2017, p.1975).

Se entiende entonces que la gestión relacional desempeña un papel fundamental en el impulso del desarrollo local y la promoción del desarrollo sostenible, al fomentar relaciones basadas en confianza, reciprocidad y cooperación.

Además de la gestión relacional, se habla del márketing relacional que se centra en la relación con el cliente.

Para De Sá (2012) el marketing está asociado con la palabra mercado, lo que implica una acción en y sobre el mercado, además de esto expresó que:

(...) el marketing relacional se organiza con el fin de reunir y cruzar entre sí las diferentes áreas del marketing, reforzando el trabajo en equipo, lo que sugiere que el enfoque relacional implica niveles de gestión del negocio más integrados y más complejos. p. 206.

La diferencia radica en que la gestión relacional se refiere a la estrategia y práctica de gestionar las relaciones con todas las partes interesadas involucradas en un proyecto o en el funcionamiento de una organización. Se centra en establecer y mantener conexiones positivas y duraderas con todas las partes interesadas, incluyendo clientes, proveedores, empleados, comunidad local y otros actores relevantes. Se basa en la construcción de relaciones sólidas y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, con el objetivo de lograr resultados mutuamente beneficiosos.

Por otro lado, el CRM se centra específicamente en la gestión de las relaciones con los clientes. Es una estrategia y conjunto de herramientas que se utilizan para administrar y optimizar las interacciones con los clientes potenciales y existentes. Se enfoca en el análisis de datos y en el seguimiento de la información relacionada con los clientes donde su objetivo principal es mejorar la experiencia del cliente, brindar un servicio personalizado, fomentar la fidelidad y aumentar la rentabilidad a través de la gestión efectiva de la relación con los clientes para obtener un beneficio capital o social por parte de la empresa.

Lo que se puede entender es que ciertamente la gestión relacional de las partes interesadas en la fase de ejecución implica la aplicación de estrategias y técnicas específicas para fomentar la participación activa y la retroalimentación constructiva de todas las partes involucradas. Esto lleva a considerar los diferentes intereses,

necesidades y expectativas de cada grupo de interés, así como abordar posibles conflictos o desafíos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto. La gestión relacional se centra en cómo las partes interesadas se relacionan, colaboran y se comunican entre sí para lograr los objetivos del proyecto.

La integración de la gestión relacional en la planificación y ejecución de proyectos de construcción se vislumbra a través de un análisis de diversas metodologías de gestión de proyectos. Aunque estas metodologías no se encuentren diseñadas específicamente para proyectos de construcción, se percibe una constante en muchas de ellas: la consideración de las partes interesadas y su participación activa en el proceso. Esta consideración se refleja en distintos pasos, argumentos, principios, directrices o estrategias que abogan por el adecuado manejo de las partes involucradas en el proyecto.

En este contexto, la comunicación y la relación positiva y efectiva entre todas las partes interesadas se presentan como elementos esenciales para alcanzar los objetivos de cualquier metodología de gestión de proyectos. La gestión relacional se convierte, entonces, en un elemento clave durante la planificación y ejecución de un proyecto de construcción, independientemente de que la metodología en cuestión no esté diseñada específicamente para este tipo de proyectos.

Este enfoque se justifica al reconocer que la ejecución de proyectos de construcción no es un proceso aislado; involucra a diversas partes interesadas, como el equipo de trabajo, los clientes, los proveedores y las autoridades competentes. La gestión relacional promueve una comunicación abierta y fluida entre estas partes, lo que ayuda a garantizar una comprensión clara de los objetivos, requisitos y expectativas del proyecto.

Además, al fomentar la confianza, la colaboración y la comunicación efectiva, se establece una base sólida para abordar los desafíos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto. Esto no solo facilita la identificación temprana de posibles riesgos y problemas, sino que también permite tomar medidas preventivas oportunas.

En función de esto, el objetivo principal de la gestión relacional es comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de estas partes interesadas, con el propósito de fomentar la colaboración, el compromiso y la confianza de ambas o múltiples partes.

Al hacerlo, se busca promover una relación a largo plazo basada en la reciprocidad y el beneficio mutuo buscando:

- **Mejorar la satisfacción del cliente:** La gestión relacional se enfoca en comprender las necesidades y expectativas de los clientes, y en proporcionarles productos y servicios que satisfagan sus requerimientos. Esto contribuye a construir relaciones sólidas y duraderas con los clientes, generando lealtad y recomendaciones positivas.
- **Fortalecer la colaboración con los proveedores:** Promoviendo la comunicación efectiva, la confianza y la búsqueda conjunta de soluciones. Esto puede llevar a una mayor eficiencia en la cadena de suministro y a la obtención de beneficios mutuos.
- **Fomentar la retención y el compromiso de los empleados:** Ya que se busca generar un ambiente de trabajo favorable, basado en el respeto, la confianza y la motivación, lo cual puede contribuir a la retención del talento, el compromiso de los empleados y un mejor desempeño organizacional.
- **Establecer alianzas estratégicas:** Puede facilitar la creación de alianzas estratégicas con socios comerciales, permitiendo a las organizaciones acceder a recursos, conocimientos y oportunidades que de otra manera serían difíciles de obtener. Estas alianzas pueden generar sinergias y ventajas competitivas.

El propósito esencial de la gestión relacional reside en orquestar una mejora significativa en la administración de las conexiones preexistentes entre las partes interesadas, buscando como resultado culminante la presentación al cliente e inversor de un producto final que destaque por su excelencia y resultados gratificantes. Este cometido se alinea intrínsecamente con la naturaleza misma de la ingeniería, ya que se enfoca en optimizar las interacciones entre los diversos actores involucrados en un proyecto de construcción durante su etapa de ejecución.

La gestión relacional emerge como un cimiento vital en la construcción de soluciones de calidad superlativa. Esta disciplina opera como un puente entre los aspectos técnicos y humanos de una obra, amalgamando el rigor ingenieril con la esencia humana de las relaciones.

A criterio valorativo de la autora de esta investigación la gestión relacional es un enfoque estratégico que se centra en el desarrollo y mantenimiento de relaciones sólidas y beneficiosas entre una organización y sus partes interesadas, que pueden incluir clientes, proveedores, empleados, accionistas y otras partes involucradas.

Se puede caracterizar la gestión relacional desde varios aspectos:

1. Enfoque. La gestión relacional se enfoca en la construcción y el fortalecimiento de relaciones duraderas basadas en la confianza, la colaboración y el beneficio mutuo. Es una estrategia que va más allá de las transacciones a corto plazo y busca crear asociaciones a largo plazo.

2. Principio. El principio fundamental de la gestión relacional es reconocer que las relaciones sólidas son valiosas y pueden generar ventajas competitivas. Se basa en la premisa de que invertir en el desarrollo de relaciones sólidas es esencial para el éxito a largo plazo de una organización.

3. Objetivo. El objetivo principal de la gestión relacional es maximizar el valor de las relaciones con las partes interesadas.

4. Alcance. La gestión relacional abarca todas las interacciones y puntos de contacto entre una organización y sus partes interesadas. Esto puede incluir la gestión de clientes, proveedores, empleados, socios estratégicos y otros grupos relevantes.

5. Finalidad. La finalidad de la gestión relacional es crear relaciones que generen beneficios tanto para la organización como para sus partes interesadas. Estos beneficios pueden incluir un aumento en las ventas, la retención de clientes, la mejora de la reputación de la marca, la colaboración efectiva y una mayor lealtad.

6. Etapas o Fases. La gestión relacional implica varias etapas o fases, que pueden variar según el contexto y la organización. Estas etapas típicamente incluyen:

- Identificación de partes interesadas: Identificar quiénes son las partes interesadas clave y qué roles desempeñan en la organización.
- Comprensión de las necesidades: Analizar las necesidades, expectativas y preocupaciones de las partes interesadas.
- Desarrollo de estrategias: Diseñar estrategias para abordar las necesidades de las partes interesadas y construir relaciones sólidas.

- Implementación. Ejecutar las estrategias y llevar a cabo las actividades planificadas para gestionar las relaciones.
- Evaluación y mejora. Evaluar continuamente la efectividad de las estrategias de gestión relacional y realizar ajustes según sea necesario para mejorar las relaciones.

1.1.1 Partes interesadas. Concepción y caracterización en la gestión relacional.

En opinión de Cruz (2020) las partes interesadas son una base sólida para la promocionar y construir estrategias. Demás:

(...) las partes interesadas tienen un rol preponderante el adecuado desarrollo empresarial, contemplándose como una estrategia del recurso humano, al ser personas con las que interactúan los entornos internos y externos de la organización, estas se dan desde un enfoque sostenible... (Charris, 2020, p.23).

Esto directamente sugiere que estos actores poseen un rol central en el progreso empresarial efectivo. Se les vislumbra como una estrategia clave dentro del recurso humano, dado que representan personas con las que se entrelazan tanto los contextos internos como externos de la organización. Esto se plantea con una orientación sostenible, insinuando que la interacción con estas partes no solo es necesaria para la operación fluida, sino que también debe considerar el impacto a largo plazo, tanto en términos de relaciones continuas como de sostenibilidad global.

La etapa de ejecución en un proyecto de construcción emerge como el escenario donde converge una multiplicidad de partes interesadas, cada una desempeñando un rol esencial en la realización efectiva del proyecto. Estas partes interesadas, entidades individuales o grupos, se caracterizan por su involucramiento directo o indirecto en el proceso de construcción y su contribución a la consecución de los objetivos establecidos.

- Los promotores y patrocinadores, como figuras clave en la concepción del proyecto, respaldan financieramente y definen la visión general. Su papel trasciende más allá de lo financiero, ya que aportan decisiones estratégicas y establecen el contexto en el cual el proyecto se desarrollará. Su visión y compromiso influirán en la dirección y las prioridades a lo largo de la etapa de ejecución.

- Los contratistas y subcontratistas, por otro lado, encarnan la fuerza operativa detrás del proyecto. Aportan la experiencia técnica y la mano de obra necesaria para llevar a cabo las tareas de construcción. Su coordinación eficiente es esencial para cumplir los plazos y mantener los estándares de calidad esperados. A través de su experiencia y destreza, dan vida a los diseños y planificaciones concebidos en las fases anteriores.

- Las autoridades regulatorias y gubernamentales, como parte de este panorama, ejercen un rol de supervisión y control. Aseguran que el proyecto cumpla con los requisitos legales y normativos, otorgando las licencias y permisos necesarios para la ejecución. Su papel es fundamental para mantener la legalidad y la seguridad del proyecto, y su interacción es continua durante la ejecución.

- Los consultores y diseñadores, por su parte, llevan las ideas desde la conceptualización a la realidad. Traducen los requisitos y deseos del cliente en diseños técnicos y estéticos. Su labor abarca desde el desarrollo arquitectónico hasta las especificaciones técnicas, garantizando que la ejecución esté en línea con la visión inicial.

- Las partes interesadas en la cadena de suministro, como los proveedores de materiales y equipos, son también actores críticos. Aseguran la disponibilidad y la calidad de los recursos necesarios para la construcción. La relación con estos actores puede influir significativamente en la eficiencia y los resultados del proyecto.

- Los usuarios finales, representados por los futuros ocupantes o beneficiarios del proyecto, son parte integral de las partes interesadas. Sus necesidades y expectativas deben ser consideradas desde la etapa de ejecución, ya que la calidad y funcionalidad del proyecto final impactarán directamente en su satisfacción.

En el centro de esta red interconectada y diversa se encuentra la gestión relacional, que actúa como el pegamento que une a estas partes interesadas. La habilidad de comprender sus perspectivas, de mantener canales de comunicación abiertos y de resolver posibles desacuerdos de manera constructiva es esencial para mantener la armonía y lograr resultados exitosos.

En conjunto, todas estas partes interesadas contribuyen a la trama compleja y rica que es la etapa de ejecución de un proyecto de construcción, donde sus esfuerzos y colaboración se fusionan para materializar la visión original en un entorno tangible.

Teniendo en cuenta que las partes interesadas están presentes en todos los aspectos del proyecto, es esencial tenerlas involucradas constantemente a través de una comunicación sólida y bidireccional; de allí que se debe determinar cómo, cuándo, con qué frecuencia y bajo qué circunstancias los interesados quieren y deberían estar involucrados, de tal manera que se genere una configuración colectiva de una solución compartida. (Castaño y Rivera, 2023, p. 43.).

Esta comprensión enfatiza la necesidad de determinar los modos, momentos, frecuencia y contextos idóneos para su involucramiento, con el objetivo de propiciar la construcción colectiva de soluciones compartidas.

Las diferentes metodologías concuerdan, en lo imprescindible, en “fomentar en las partes interesadas su participación y confianza en el proyecto, de ahí que debe existir un canal permanente de divulgación y comunicación efectiva” (Castaño y Rivera, 2023, p. 43 y 44).

Este consenso subraya la importancia de la actual investigación y de aquellas otras, que emprenden un análisis detenido de las metodologías diseñadas específicamente para abordar la gestión relacional de las partes interesadas en proyectos y en este caso uno de construcción durante la fase de ejecución. En sintonía con esta premisa, la investigación se orienta a esclarecer de qué manera tales enfoques pueden catalizar una colaboración más profunda y sincronizada, abonando así al entendimiento recíproco.

En esta misma línea, se ve la necesidad de explorar cómo estas experiencias metodológicas pueden fungir como pilares para la co-creación de soluciones compartidas. La premisa es clara: el establecimiento de una conexión más sólida entre las partes interesadas y el proyecto mismo. Así, a través de una comprensión más holística y una relación más fluida entre los involucrados, se busca maximizar la efectividad de la ejecución y los resultados finales.

La ausencia de un proceso para administrar las relaciones con las partes interesadas; desencadena conflictos en cuanto al cumplimiento de la regulación

ambiental y adecuado desempeño en los ámbitos económico y social, generando riesgos significativos en términos legales y estratégicos que disminuyen la legitimidad de la organización en su contexto, dificultan la consolidación de alianzas (Charris, 2020, p.13).

Por este motivo se hace necesario el estudio de las experiencias metodológicas de gestión relacional de las partes interesadas en un proyecto de construcción, puesto a que es la herramienta y enfoque para manejar y resolver conflictos de manera constructiva. En lugar de generar confrontaciones y obstáculos, se busca encontrar soluciones mutuamente beneficiosas que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas. Pues si bien no se puede eliminar por completo la aparición de contratiempos en la ejecución de un proyecto, el uso de la gestión relacional puede contribuir a minimizar su frecuencia y gravedad.

Al fomentar la confianza, la colaboración y la comunicación efectiva, a establecer una base sólida para abordar los desafíos y resolverlos de manera más eficiente y satisfactoria para todas las partes puesto a que fomenta una comunicación abierta y fluida entre las partes interesadas, lo que ayuda a garantizar que exista una comprensión clara de los objetivos, requisitos y expectativas del proyecto.

Una comunicación efectiva impulsa a la identificación temprana de posibles riesgos y problemas durante la ejecución del proyecto. Al tener una relación cercana y de confianza con las partes que intervienen, es más probable que se compartan preocupaciones, se detecten desviaciones y se tomen medidas preventivas oportunamente.

Por lo que esta investigación se enfoca en las alternativas y respuestas a la creciente necesidad de enfrentar los desafíos inherentes a la gestión de partes interesadas. Se encamina hacia la identificación y el análisis de experiencias metodológicas que no solo consideren la importancia de la comunicación y la relación, sino que las apliquen con una intención concreta de construcción conjunta. En última instancia, el enfoque converge en el aporte significativo que estas metodologías pueden brindar al desarrollo exitoso de proyectos de construcción en su fase de ejecución.

1.1.2 La gestión como proceso en las relaciones.

La gestión como proceso, es un concepto fundamental en la administración y organización de cualquier empresa, institución o proyecto. Se refiere a la idea de que la gestión no es simplemente un acto de dirigir o tomar decisiones, sino un proceso continuo y dinámico que atraviesa todas las áreas y niveles de una organización.

(...) gestionar es más que conducir. La acción de gestionar atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de inter-actuar con otras instituciones. No es sólo conducción o dirección, aunque las implique. Es coordinación de procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas generando niveles de gestión. (Huergo, 2004, p.3).

Naturaleza ccontínua. La gestión no es una actividad aislada, sino un proceso constante que implica la planificación, organización, dirección y control de recursos y actividades. Este proceso se repite y ajusta a medida que se avanza hacia los objetivos de la organización.

Coordinación y coherencia. Implica la coordinación de todas las actividades y recursos de una organización para lograr sus metas y objetivos. Cada acción y decisión dentro de la organización debe estar alineada con su misión y estrategia.

Roles y tareas diferenciadas. En una organización, se asignan roles y tareas específicas a las personas y departamentos. La gestión implica la asignación y supervisión de estas funciones para garantizar que se realicen de manera eficiente y efectiva.

Niveles de gestión. Dependiendo de la complejidad de la organización, existen diferentes niveles de gestión, desde la alta dirección hasta los supervisores de primera línea. Cada nivel tiene sus propias responsabilidades y actividades de gestión.

Interacción con otras instituciones. La gestión no se limita a la organización en sí, sino que también involucra la interacción con otras instituciones y partes interesadas. Esto puede incluir colaboraciones, alianzas estratégicas o incluso la gestión de conflictos.

Selección de medios y opciones. Los gerentes deben tomar decisiones sobre cómo llevar a cabo las actividades de la organización. Esto implica seleccionar los medios más adecuados y evaluar diferentes opciones para lograr los resultados deseados.

Incorporación de mejoras. La gestión como proceso también incluye la capacidad de aprender y mejorar continuamente. Esto significa que se deben evaluar regularmente los procesos y resultados, identificar áreas de mejora y aplicar cambios para aumentar la eficiencia y la efectividad.

Efectos en toda la organización. La gestión no se limita a un departamento o área específica de la organización; más bien, tiene un impacto en toda la institución. Las decisiones y acciones de gestión pueden influir en la cultura organizativa, la moral de los empleados y la capacidad de la organización para cumplir con sus objetivos.

Dirección y conducción, pero también coordinación. Aunque la gestión implica dirección y toma de decisiones, también se enfoca en la coordinación de esfuerzos y recursos para lograr un objetivo común.

Enfoque en la eficiencia y efectividad. La gestión busca lograr los objetivos de la organización de la manera más eficiente y efectiva posible. Esto implica hacer un uso óptimo de los recursos disponibles.

Siendo entonces que la gestión en la fase de ejecución de inversiones constructivas se refiere a la planificación, organización y supervisión de todas las actividades necesarias para llevar a cabo un proyecto de construcción de manera eficiente y efectiva. Esta etapa implica la implementación y coordinación de los planes previamente establecidos en las etapas de diseño y planificación.

Pero es conocido por todos aquellos que se relacionan con la ingeniería civil que durante esta etapa pueden surgir desafíos y obstáculos. La asignación y coordinación de recursos como mano de obra, materiales, equipos y suministros puede ser compleja y requerir una gestión eficiente. Puede ocurrir retrasos o problemas logísticos en la adquisición y entrega de los recursos necesarios.

La ejecución del proyecto implica cumplir con los plazos establecidos para cada fase y actividad. Sin embargo, pueden aparecer imprevistos, demoras en la ejecución de tareas, problemas técnicos o condiciones climáticas adversas que dificulten el cumplimiento de los plazos previstos.

Pueden manifestarse riesgos inesperados que afecten el desarrollo del proyecto. Estos pueden incluir problemas de seguridad, incumplimiento de regulaciones, cambios en los requisitos o condiciones imprevistas en el entorno.

Es común que intervengan múltiples partes interesadas, como contratistas, proveedores, autoridades locales, entre otros. Coordinar y gestionar las relaciones entre estas partes puede ser un desafío, especialmente si surgen conflictos o discrepancias en los intereses y expectativas.

De ahí que los aspectos clave de la gestión como proceso especialmente en la fase de ejecución de inversiones constructivas le sigue a una planificación detallada realizada en etapas anteriores del proceso, puesto a que es esencial realizar una preparación que incluya la secuencia de actividades, el cronograma, los recursos necesarios y los costos asociados. Esto permitirá una ejecución ordenada y eficiente en aspectos como:

- La contratación y adquisición de recursos necesarios, como materiales, equipos, mano de obra y servicios externos. Esto implica asegurar la disponibilidad oportuna de los recursos y garantizar su calidad.
- La coordinación y seguimiento de actividades de los diferentes equipos y subcontratistas involucrados en el proyecto. Esto incluye realizar reuniones de seguimiento, supervisar el avance de las tareas, gestionar cambios o desviaciones del plan y asegurar que se cumplan los plazos establecidos.
- Es fundamental implementar medidas de control de calidad y seguridad. Incluye realizar inspecciones, pruebas y verificaciones para asegurar que los estándares de calidad y seguridad se cumplan en todas las etapas del proyecto.
- Una buena gestión de riesgos, puesto a que es inevitable el surgimiento de diversos riesgos que pueden afectar el progreso y el resultado del proyecto. La gestión de riesgos implica identificar, evaluar y gestionar los riesgos potenciales de manera proactiva para minimizar su impacto en el proyecto.

Estableciendo buena comunicación y colaboración con todas las partes interesadas, incluyendo el equipo de trabajo, los clientes, los proveedores y las autoridades competentes. La colaboración y el intercambio de información son fundamentales para garantizar una ejecución exitosa. En el enfoque de las relaciones, la gestión se utiliza para mejorar y facilitar las relaciones entre individuos, equipos, organizaciones y otras

partes interesadas, haciendo hincapié en la importancia de las relaciones humanas. Reconoce que las relaciones efectivas son esenciales para el éxito en diversos contextos, ya sea personal, profesional u organizacional.

La gestión efectiva de relaciones conlleva beneficios como la construcción de confianza, aumento de la productividad, reducción de conflictos y promoción de relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas, lo cual es similar a la gestión relacional.

1.2 Fase de ejecución en el proceso inversionista. Concepción y caracterización.

(...) la fase de ejecución tiene una importancia vital en cualquier proyecto, particularmente los de construcción (...) la misma debe ser debidamente planificada desde el inicio, definiendo y agrupando convenientemente las acciones que en ella se ejecutarán para evitar improvisaciones que pueden finalmente atentar contra el logro de los objetivos propuestos. (Ramos, 2022, p.2).

A continuación se muestran las acciones que se realizan en la fase de ejecución, en la figura 1-1.

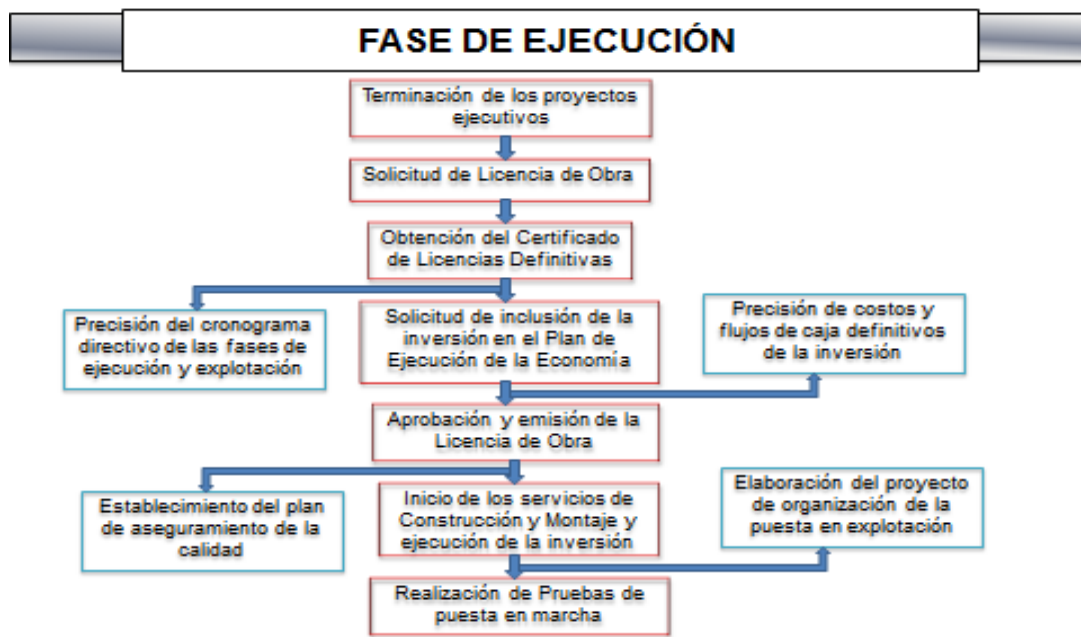


Figura.1-1. Acciones establecidas a desarrollar durante la fase de ejecución de proyectos constructivos

Fuente: Programa de capacitación para la gestión del proceso inversionista. (Febrero- marzo 2015)

Esta fase del proceso inversionista emerge como un pilar fundamental en la concreción de proyectos de diversa índole. Esta etapa adquiere relevancia por ser el punto de transición en el cual las ideas y planificaciones rigurosamente concebidas comienzan a transformarse en una realidad tangible. La ejecución representa un paso crítico en el proceso, ya que implica traducir en acciones concretas las estrategias y directrices delineadas en las etapas precedentes, llevando adelante la visión conceptual hacia la materialización efectiva.

En esta fase, la meticulosa coordinación de recursos humanos, materiales y financieros adquiere un papel protagónico. La asignación eficaz de estos recursos se convierte en un arte, buscando optimizar su utilización y asegurar el cumplimiento de los plazos y metas establecidas. A su vez, la supervisión constante y el establecimiento de sistemas de control son esenciales para mantener la dirección del proyecto y garantizar la conformidad con los objetivos trazados. La capacidad de identificar desviaciones a tiempo y aplicar correcciones oportunas se erige como una habilidad crítica en esta etapa.

La comunicación fluida y transparente entre los diferentes actores involucrados se convierte en un pilar fundamental en esta etapa. La colaboración estrecha entre el equipo de proyecto, los proveedores y otros interesados contribuye a resolver problemas emergentes y a asegurar un avance coherente. La toma de decisiones informadas, fundamentadas en la comunicación efectiva, contribuye a evitar desalineaciones y a mantener la cohesión de los esfuerzos.

La ejecución se traduce en acciones concretas y visibles. Desde la asignación y movilización de recursos, hasta la ejecución de tareas de construcción y la puesta en marcha de procesos operativos, cada paso adquiere relevancia en la construcción del resultado final. La optimización de la eficiencia y la calidad ocupan un lugar central, que busca lograr los objetivos trazados con la máxima excelencia.

La adecuada gestión de las relaciones de las partes interesadas durante esta etapa representa un elemento de suma relevancia que contribuye de manera significativa al resultado final de la obra. Esta gestión efectiva conlleva consigo una serie de beneficios que impactan tanto en la calidad del proyecto como en su éxito general. Fomenta la comunicación fluida y efectiva entre todas las partes involucradas en el proyecto. Esto

resulta en una comprensión más clara de las expectativas, requisitos y necesidades de cada parte, lo que, a su vez, reduce la probabilidad de malentendidos, conflictos y cambios no planificados.

Esta comunicación constante y transparente es esencial para la coordinación eficiente de todas las actividades relacionadas con la construcción, garantizando un flujo de trabajo continuo y una ejecución sin contratiempos. Ayuda a promover la colaboración y la cooperación entre los diferentes actores del proyecto. Cuando todas las partes se sienten valoradas y escuchadas, están más dispuestas a trabajar en conjunto para superar desafíos y resolver problemas de manera conjunta. Esto puede traducirse en soluciones más efectivas, un uso más eficiente de los recursos y, en última instancia, en un proyecto de construcción que se desarrolla de manera más eficaz y con menor riesgo de retrasos y sobrecostos.

La eficacia en el buen manejo de estas relaciones sirve para anticiparse a la identificación de posibles obstáculos y riesgos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto. Al mantener una relación cercana y continua con las partes interesadas, es más probable que se identifiquen y aborden las preocupaciones o problemas a medida que surgen. Esto permite una respuesta proactiva en lugar de reactiva, lo que puede minimizar el impacto de los problemas en el cronograma y el presupuesto del proyecto.

1.2.1 Las partes interesadas en la fase de ejecución en proyectos de construcción. Actores del proceso y su caracterización

En un proyecto de construcción, aquellas partes interesadas son personas, grupos u organizaciones que tienen algún tipo de interés, influencia o impacto en el proyecto.

Se establecen en el decreto ley 327/2015 del Consejo de Ministros de la República de Cuba, aquellos principales sujetos que intervienen en un proyecto de construcción, estos son:

- Inversionista
- Suministrador
- Projectista
- Constructor

Y los sujetos no principales:

- Explotador
- Contratista

Estos sujetos desempeñan un papel significativo y poseen una considerable relevancia en dicho procedimiento.

- **Financiadores/Inversionista:** Son las instituciones financieras, inversores o entidades gubernamentales que proporcionan los recursos económicos necesarios para financiar el proyecto de construcción. Además, es quien contratará a aquellas otras partes que se involucrarán con el proceso en las diferentes etapas, elaborar el cronograma directo de la inversión que garantiza los servicios y suministros requeridos hasta la puesta en explotación.

- **Clientes:** Son aquellos que encargan. Pueden ser propietarios de la obra o representantes de una entidad que busca desarrollar una infraestructura o edificación específica. En la mayoría de los proyectos estos desempeñan el papel del inversionista.
- **Diseñadores y arquitectos.** Los profesionales encargados de la planificación y diseño del proyecto, incluyendo arquitectos, ingenieros estructurales, ingenieros civiles y otros especialistas que trabajan en la creación de los planos y especificaciones del proyecto.
- **Suministradores de materiales y equipos.** Aquellas empresas o individuos que suministran los materiales, equipos y herramientas necesarios para la construcción del proyecto, como proveedores de cemento, acero, maquinaria, entre otros.
- **El constructor.** Tanto en su carácter individual como entidad legal, independientemente de su estructura de propiedad o gestión, asume la responsabilidad de ejecutar los trabajos de construcción y ensamblaje de la inversión que haya sido objeto de contrato.
- **Contratistas.** Son las empresas o individuos responsables de la construcción física del proyecto. Pueden incluir contratistas generales, subcontratistas especializados y proveedores de servicios relacionados con la construcción.

Otros interesados también pueden ser:

- **Consultores y asesores.** Pueden incluir profesionales externos contratados para brindar asesoramiento técnico, legal, financiero u otro tipo de consultoría relacionada con el proyecto de construcción.

- Organizaciones no gubernamentales y grupos de interés. Pueden tener un interés en el proyecto debido a consideraciones sociales, ambientales o comunitarias. Estas organizaciones pueden buscar garantizar la sostenibilidad ambiental, la justicia social o la participación ciudadana en el proceso de construcción.
- Autoridades reguladoras. Incluyen organismos gubernamentales y locales encargados de aplicar y hacer cumplir los códigos, regulaciones y normativas relacionadas con la construcción y el desarrollo de proyectos. Estas autoridades pueden tener la responsabilidad de otorgar permisos, licencias y realizar inspecciones.

1.3 Estado actual de la Gestión relacional entre partes interesadas en la fase de ejecución.

De acuerdo con los resultados de encuestas realizadas en la tesis elaborada por Ramos (2022), que abordan un diagnóstico de las relaciones entre los sujetos del proceso inversionista durante la fase de ejecución, se identificaron diversas dificultades significativas en varias empresas. En primer término, se destacan situaciones de abuso de poder que involucran a varias de las partes participantes, lo cual contradice las pautas establecidas en el Decreto Ley 327/2015. Igualmente, se observa una falta de cualificación por parte de los inversionistas para desempeñar sus roles de acuerdo a lo regulado en dicho decreto, lo que agrega un componente adicional a esta problemática. Adicionalmente, se detecta una falta de preparación y conocimiento del Decreto Ley 327/2015 por parte de los actores involucrados en el proceso, lo que impide su correcta aplicación y ejecución. Entre otros desafíos identificados, se incluyen la falta de compromiso por parte de los organismos presupuestados en cuanto al cumplimiento de los plazos, así como la ausencia de un sentido de pertenencia con respecto a sus responsabilidades y servicios. Se evidencia un retraso en las respuestas y la utilización de tecnología desactualizada, lo que obstaculiza el desarrollo eficiente de las actividades.

Por otro lado, entre las partes involucradas se han identificado problemas adicionales, como el incumplimiento de contratos, la subvaloración de otras partes interesadas, una gestión deficiente de los recursos humanos, la aprobación de proyectos con dificultades

técnicas y la falta de un control adecuado debido a la escasa capacitación de los inversionistas y proyectistas. Estas problemáticas plantean un panorama complejo que requiere una atención inmediata y un enfoque sistemático para abordar las cuestiones que afectan a las relaciones y el desempeño en el proceso inversionista.

Es por eso que se busca poder identificar una metodología que no sólo sea capaz de guiar el manejo de estas partes, sino que, además; logre motivar y darles ese sentido de pertenencia del que carecen aquellos que no se involucran directamente en el proceso.

La gestión de las partes interesadas tiene que ser un objetivo primordial en el proyecto, y la habilidad para gestionarlas por parte del director del proyecto, podrá significar la diferencia entre su éxito o fracaso. Para ello debemos satisfacer sus requerimientos para mantenerlos a favor del proyecto, o por lo menos no tenerlos como opositores. (Gómez, 2022, p. 45)

En este contexto, hay una creciente importancia en el establecimiento de una comunicación transparente y abierta entre todos los que intervienen, lamentablemente al no existir experiencias metodológicas de la gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución de un proyecto de construcción que se puedan explorar para implementarlas en el sector de la construcción en Cuba, se ven manifiestas las problemáticas planteadas anteriormente. Aún así, la coordinación y la colaboración efectiva se ha convertido en pilares esenciales para evitar malentendidos, minimizar conflictos y lograr una ejecución fluida.

Las empresas y profesionales del sector de la construcción de otras naciones y ahora de nuestro país han comenzado a reconocer que la gestión relacional no solo tiene un impacto directo en la calidad y eficiencia de la ejecución del proyecto, sino que también afectaba la percepción del cliente y la imagen de la empresa en el mercado. Como ejemplo de esto es perceptible el hecho de que cada vez más existen sitios webs y periódicos que publican sobre su utilidad e imparten cursos a aquellos afiliados a estas compañías constructoras.

Por otra parte, la gestión relacional entre partes interesadas ha experimentado una transformación significativa en comparación con enfoques anteriores. Esta transformación se debe en gran medida a la comprensión cada vez mayor de que el

éxito de un proyecto no solo depende de factores técnicos y económicos, sino también de la colaboración efectiva y la gestión de relaciones entre las partes involucradas.

Estas metodologías existentes de temas relacionados incluyen la identificación temprana de las partes interesadas clave, la definición clara de roles y responsabilidades, la promoción de la colaboración en la toma de decisiones y la resolución proactiva de conflictos. El uso de herramientas tecnológicas también está en aumento para facilitar la comunicación y el seguimiento en tiempo real de los avances y problemas.

El papel de los líderes y gerentes de proyectos en la gestión relacional han evolucionado, siendo capaces de gestionar no solo los aspectos técnicos sino también las dinámicas humanas en el equipo y con las partes interesadas externas. La construcción de relaciones de confianza y la atención a las necesidades y expectativas de todas las partes involucradas se ha vuelto fundamental para asegurar el éxito en la ejecución del proyecto.

Además de la evolución y adaptación constante de las experiencias metodológicas en la gestión relacional durante la ejecución de proyectos de construcción, es importante destacar un aspecto clave que caracteriza esta área: la escasez generalizada de metodologías completamente establecidas y publicadas. Aunque la importancia de la gestión relacional es cada vez más reconocida en la industria de la construcción, la implementación específica de metodologías concretas para guiar estas prácticas ha sido limitada.

Sin embargo, la falta de un conjunto estandarizado de metodologías puede resultar en una mayor variabilidad en las prácticas y enfoques utilizados en la gestión relacional. Esto a su vez puede llevar a desafíos en la consistencia y en la efectividad de la implementación, ya que no existe sólo una hoja de ruta definida. En este contexto, se abre una oportunidad para investigaciones y desarrollos futuros en el ámbito de la gestión relacional en la construcción, con la finalidad de establecer pautas más sólidas y metodologías específicas que guíen de manera efectiva la colaboración y la comunicación entre las partes interesadas.

Las experiencias metodológicas se presentan como un campo en constante evolución, adaptándose a las dinámicas cambiantes de la industria de la construcción y a las

necesidades cambiantes de las partes interesadas. Del mismo modo, se han desarrollado enfoques variados que incluyen la identificación temprana y detallada de las partes interesadas, la definición clara de roles y responsabilidades, la promoción de canales de comunicación abiertos y la resolución ágil de conflictos emergentes.

Existen metodologías de temas con gran similitud en gestión de proyectos que buscan mitigar la falta de coordinación y comprensión que a menudo afecta a proyectos complejos, proporcionando una estructura sólida para optimizar los resultados y la satisfacción de todas las partes involucradas.

El impacto de estas metodologías se refleja en una serie de beneficios tangibles. La colaboración eficiente y la comunicación efectiva contribuyen a la minimización de malentendidos y desviaciones, evitando la aparición de conflictos perjudiciales. Asimismo, el enfoque en la gestión relacional permite identificar oportunidades de mejora y adaptación, optimizando la utilización de los recursos disponibles. La confianza y la transparencia fomentadas a través de estas metodologías generan un ambiente propicio para la resolución temprana de desafíos y la toma de decisiones informadas.

Aún así, la gestión relacional no está exentas de desafíos. La implementación exitosa de cualquiera de las metodologías o guías requiere un compromiso sostenido por parte de todas las partes interesadas, así como la dedicación de recursos y tiempo para entrenar y educar a los equipos involucrados. Además, la diversidad de actores, sus objetivos a veces conflictivos y las diferencias culturales pueden crear obstáculos en la implementación efectiva de estas metodologías. La gestión relacional, a pesar de su importancia, no es una solución universal; cada proyecto y contexto requiere adaptaciones y enfoques personalizados.

CONCLUSIONES PARCIALES

- A lo largo de este capítulo, se ha profundizado en temáticas relacionadas a la gestión relacional, los procesos de gestión y su importancia.
- Se repasaron las funciones desempeñadas por las partes involucradas en un proyecto de construcción, especialmente durante la fase de ejecución y se ha explorado en detalle cada uno de los pasos que caracterizan esta etapa.



- Se logró identificar una serie de problemas y deficiencias que emergen en las relaciones entre las partes involucradas. Los problemas han revelado una calidad relacional insuficiente entre los actores, lo que plantea un desafío significativo en el contexto de los proyectos de construcción.

CAPÍTULO – 2: EXPERIENCIAS METODOLÓGICAS DE LA GESTIÓN RELACIONAL ENTRE LAS PARTES INTERESADAS EN LA FASE DE EJECUCIÓN.

A lo largo de la segunda etapa de la actual investigación uno de los logros significativos de este capítulo es la definición y selección de indicadores que permiten evaluar estas metodologías en términos de su aplicabilidad, enfoque en partes interesadas, sustento teórico-práctico, disponibilidad de recursos bibliográficos, potencial de adaptación, énfasis en la comunicación y experiencias relacionadas. A través de un proceso riguroso, se ha buscado identificar las regularidades en estas metodologías, lo que proporcionará un sólido fundamento para mejorar el proceso inversionista en proyectos de construcción durante la fase de ejecución. Este capítulo es fundamental para comprender las bases teóricas y metodológicas que sustentan la posterior evaluación y mejora de la gestión relacional en esta etapa crítica de los proyectos de construcción.

2.1 Concepciones teórico metodológicas para la evaluación de las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución en proyectos de construcción.

En el proceso exhaustivo de búsqueda y exploración de enfoques metodológicos orientados a la gestión de relaciones, se ha puesto de manifiesto una problemática de considerable relevancia relacionada con la limitada presencia de publicaciones especializadas en esta temática altamente específica. A pesar de la existencia de plataformas web y revistas académicas afiliadas a instituciones académicas y empresas que abordan el ámbito de la gestión relacional, la pesquisa en esta dirección ha arrojado resultados que, si bien valiosos, resultan ser escasos en número y alcance. Muchos de estos recursos académicos requieren, con frecuencia, la suscripción o afiliación a organizaciones de pago, lo que conlleva restricciones significativas en cuanto al acceso a contenidos relevantes de carácter específico y detallado.

De manera específica, se ha identificado una cantidad limitada de publicaciones que se adentran de manera precisa y directa en el concepto de gestión relacional. Estas publicaciones, aunque valiosas, ofrecen una visión generalizada y, en ocasiones, superficial de esta materia, sin proporcionar una metodología o definición específica que sea plenamente aplicable en la gestión de relaciones entre las partes involucradas en proyectos de construcción, particularmente durante la fase de ejecución.

En respuesta a esta significativa brecha en la literatura académica, se ha llevado a cabo una rigurosa búsqueda focalizada en la identificación de experiencias metodológicas que aborden de manera integral la gestión relacional en diversos contextos, incluyendo proyectos de construcción, relaciones con partes interesadas en proyectos específicos e interacción con clientes. Se ha buscado que estas metodologías no solo aborden la gestión de personal relacionado, sino que también sean versátiles y aplicables en una amplia variedad de contextos de proyectos, tanto dentro como fuera del ámbito de la construcción.

Para sustentar el presente estudio acerca de la gestión relacional, se han consultado obras de autores de renombre en el ámbito de la gestión, como Grandinetti (2004), cuyo trabajo aporta perspicaces reflexiones acerca de las competencias esenciales necesarias para llevar a cabo una gestión relacional efectiva. Asimismo, se ha recurrido a obras de autores como Pérez (2017), cuya investigación destaca los beneficios sociales derivados de la gestión relacional, subrayando su capacidad para impulsar el desarrollo local y fomentar la sostenibilidad en diversas esferas.

En el marco de esta indagación en torno a la gestión relacional, se han explorado áreas conexas, tales como la gestión de relaciones con el cliente (CRM) y el marketing relacional. Autores destacados como De Sá (2012) acerca de las prácticas de este tipo de gestión han profundizado en estas temáticas, proporcionando valiosos conocimientos acerca de su aplicabilidad en proyectos, empresas y otros contextos empresariales.

En suma, durante el proceso de esta investigación, se ha revisado un amplio repertorio de más de 33 fuentes bibliográficas, con el propósito de recopilar perspectivas fundadas y conocimientos destacados provenientes de artículos académicos y tesis relevantes relacionadas con la gestión relacional. Se han empleado las herramientas de búsqueda en la web:

- Google Académico
- Repositorio de la Universidad de Holguín, Oscar Lucero Moya, con el objetivo de asegurar una exploración minuciosa de la literatura disponible.

Entre las numerosas fuentes consultadas, se han identificado hasta este momento 27 metodologías, guías, principios y propuestas que guardan estrecha relación con el

objetivo fundamental de la presente investigación. Además, se ha explorado el trabajo de autores como Clemente, García y Heras (2018), cuyo decálogo sobre la mediación relacional, aunque no se ajusta de manera precisa al tema específico abordado en este estudio, comparte una notable semejanza en cuanto a los objetivos y la aplicabilidad de su enfoque.

2.1.1 Determinación de indicadores para la selección de las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas.

Con la finalidad de desarrollar la evaluación de las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución en proyectos de construcción se proponen indicadores para la selección de las experiencias a evaluar y de acuerdo a los aprobados se validarán las regularidades en las experiencias metodológicas que se puedan de una forma u otra adaptar al objeto de estudio siguiendo el mismo método empírico con el apoyo de 26 profesionales de las empresas VÉRTICE, ECOI-19, ECOP y EMPA:

- Obtuvieron certificados de doctorado y maestría relacionados a la comunicación y gestión y sus certificados de ingenieros civiles.
- Cumplen con más de cinco años ocupando su puesto laboral dentro de empresas que desarrollen el proceso inversionista:
- Poseen diez o más años de experiencia en el campo.
- Han publicados artículos con similitud a la gestión del personal y a la gestión de proyectos.
- Dispuestos y capaces para realizar la valoración.
- Son afines a brindar sus opiniones acerca de la calidad de las experiencias metodológicas de la gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución de un proyecto de construcción.

Método de selección de los instrumentos:

Encuesta. Este método consiste en obtener información de los actores involucrados en el funcionamiento de la Gerencia, los datos que, proporcionados por ellos mismos, nos darán un acercamiento sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información con este método: la Entrevista y el Cuestionario. (Carcamo,2009, p.32).

De acuerdo con la autora este enfoque metodológico para la selección de indicadores presenta una serie de ventajas que son fundamentales para la investigación. En primer lugar:

- Su adaptabilidad y aplicabilidad a una amplia gama de actores y situaciones lo convierten en un método versátil y valioso. No importa si se trata de un proyecto de construcción complejo o de una organización empresarial, este enfoque puede ser implementado con éxito, lo que lo convierte en una herramienta valiosa en diversos contextos.
- Además de su versatilidad, este método permite una profundización significativa en los temas de interés. Los investigadores pueden adentrarse en áreas específicas y analizarlas a fondo, lo que facilita la identificación de patrones, tendencias y relaciones que pueden no ser evidentes a simple vista. Esta profundización en la investigación es esencial para comprender mejor la dinámica de las relaciones entre las partes interesadas en proyectos constructivos.
- Este enfoque metodológico es que proporciona orientación para la formulación de hipótesis y la identificación de variables relevantes, especialmente cuando se exploran áreas nuevas o poco investigadas. Ayuda a los investigadores a estructurar sus preguntas de investigación de manera efectiva y a desarrollar un marco sólido para su estudio.

Ya que se identifica la metodología de selección de los indicadores que evalúan las experiencias metodológicas de la gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución de un proyecto de construcción se procede a la selección de acuerdo con las problemáticas a resolver.

Ya identificadas las deficiencias en las relaciones que dañan el proceso inversionista en la fase de construcción basadas en el estado actual de estas partes. Los indicadores seleccionados para evaluar las experiencias metodológicas de la gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución de proyectos constructivos se fundamentan en la necesidad de abordar las problemáticas existentes en el proceso inversionista. Cada indicador se vincula directamente con un aspecto crítico de dichas problemáticas:

- Amplia aplicabilidad. Dada la diversidad de problemáticas identificadas, es esencial contar con indicadores que puedan aplicarse a una variedad de situaciones y contextos dentro del proceso de ejecución de proyectos constructivos. Este indicador garantiza que las soluciones propuestas sean flexibles y adaptables a diferentes escenarios.
- Enfoque en partes interesadas. Los problemas identificados se relacionan directamente con las interacciones entre las partes involucradas. Por lo tanto, es crucial tener indicadores que se enfoquen en evaluar cómo se gestionan y mejoran estas relaciones. Este enfoque se alinea con la problemática de abuso de poder y falta de cualificación de los inversionistas.
- Sustento teórico-práctico. La falta de conocimiento y preparación es una de las problemáticas identificadas. Las experiencias metodológicas deben estar respaldados tanto por fundamentos teóricos sólidos como por la aplicación práctica. Esto garantiza que las soluciones propuestas sean viables y basadas en la experiencia real.
- Disponibilidad de recursos bibliográficos. Dado el desafío de encontrar bibliografía adecuada en el tema específico de la gestión relacional de partes interesadas, es importante contar con indicadores que tomen en cuenta la disponibilidad de recursos bibliográficos relevantes. Esto asegura que las metodologías propuestas estén respaldadas por la literatura existente.
- Potencial de adaptación. La problemática de proyectos con dificultades técnicas y la falta de control debido a la escasa capacitación de los inversionistas y proyectistas sugiere la necesidad de indicadores que permitan la adaptación de metodologías a circunstancias cambiantes. Este indicador garantiza que las soluciones sean flexibles y ajustables a diferentes desafíos.
- Énfasis en la comunicación. La falta de compromiso, retrasos en respuestas y mal manejo de la comunicación son problemáticas identificadas. Los indicadores que enfatizan la comunicación aseguran que las metodologías se centren en mejorar la interacción y la colaboración entre las partes involucradas.
- Experiencias relacionadas. Dado el escaso conocimiento sobre el tema, es relevante que se tengan en cuenta las experiencias relacionadas en la gestión de

relaciones entre partes interesadas en proyectos constructivos. Esto proporciona un marco de referencia valioso para desarrollar soluciones efectivas.

- Fortalezas. Son recursos y habilidades que se pueden aprovechar para alcanzar objetivos y superar desafíos.
- Debilidades. Los especialistas buscarán debilidades puedan obstaculizar el rendimiento y la consecución de objetivos. Identificar y abordar las debilidades es fundamental para la mejora continua y la corrección de problemas.
- Amenazas. Pueden tener un impacto adverso en el proceso de gestionar las relaciones entre las partes interesadas.
- Oportunidades Futuras. Los especialistas valoran las condiciones beneficiosas y favorables que pueden aportar las regularidades a los proyectos constructivos en esta etapa.

Los especialistas propusieron dos indicadores, se escogerán aquellos que obtengan más del 70% de aprobación.

Tabla-2-1. Propuesta de indicadores para la selección de las experiencias metodológicas de la Gestión relacional entre las partes interesadas.

INDICADORES	Opinión experta ECOP								Opinión experta VERTCE								Opinión experta ECOI 9								%		
Amplia aplicabilidad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Enfoque en partes interesadas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Sustento teórico- práctico	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Disponibilidad de recursos bibliográficos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Potencial de adaptación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Énfasis en la comunicación	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	84.6
Énfasis en la gestión					x													x								x	15.38
Experiencias relacionadas	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	88.5
Experiencias directas							x																		x		11.5

Fuente: Elaboración propia

2.2 Evaluación de las experiencias metodológicas la Gestión relacional de las partes interesadas en la fase de ejecución.

Para evaluar las experiencias metodológicas de la gestión relacional se realiza primeramente una caracterización de cada una de ellas y así ampliar la comprensión de sus principios.

1. Acosta (2002): Esta metodología comienza con un análisis exhaustivo de diversos elementos clave, incluida la estrategia, tecnología, procesos, personal y estructura organizativa. Luego, se delimita el alcance funcional y se definen los objetivos, seguidos de la identificación de mejoras en procesos y organización.

2. Navarro (2002): Este enfoque abarca múltiples fases, comenzando con un análisis profundo de la estrategia, equipos, procesos y tecnologías CRM existente. Se enfoca en la identificación de objetivos, cambios organizacionales, cambios en la estructura de ventas y marketing, y gestión de la información del cliente. La elección de soluciones tecnológicas y la evaluación de la rentabilidad también son aspectos importantes.
3. Navarro (2002b): Se centra en la definición de objetivos y estrategias CRM, cambios organizacionales y en procesos, tecnología, y seguimiento y control. Aunque es más conciso, también aborda aspectos clave para la gestión de relaciones con las partes interesadas, como los cambios organizacionales y la implementación de tecnología.
4. Navarro (2003) - Caso práctico en la empresa de alimentación: Esta metodología se enfoca en el diagnóstico, revisión de la estrategia, definición de estrategias de CRM, plan de ventas, cuadro de mando, y ejecución del plan de comunicación y gestión del cambio. La consideración de la estrategia y la gestión del cambio pueden beneficiar la relación con las partes interesadas durante la implementación.
5. Navarro y Fernández (2004) - Caso práctico en el sector industrial: Se centra en comprender a los mercados y a los clientes, diseñar una oferta, vender y fidelizar a los clientes. La comprensión del mercado y la fidelización de los clientes pueden tener implicaciones en la relación con las partes interesadas al considerar las expectativas de los clientes.
6. Giner (2004): Analiza la posición de la empresa, identifica la salud de la cartera de productos, diseña políticas de relación y realiza cambios organizacionales. Su dirección enfatiza la comprensión de la estrategia empresarial y la integración tecnológica. Puede mejorar la relación con las partes interesadas al alinear la estrategia de la empresa con las necesidades de los clientes.
7. Fernández (2005): Identifica la estrategia de ventas y marketing, evalúa procesos, realiza mejoras y reinicia el ciclo de ventas. Puede influir en la gestión de relaciones con las partes interesadas al considerar cómo se alinean las estrategias de ventas y marketing con las expectativas del mercado.
8. Seis tácticas para Mejorar la Relación con Clientes (Laurea, 2019): Se centra en la anticipación, fidelización, comunicación efectiva, empoderamiento del equipo, agilidad en las respuestas y la integración tecnológica. Puede mejorar la relación entre las

partes interesadas al facilitar la comunicación y la adaptación durante proyectos de construcción.

9. Modelo de Gestión de Relaciones con Clientes en Empresas de Consultoría (De la Hoz, López & Pérez, 2017): Estos lineamientos combinan análisis cualitativo y cuantitativo para mejorar la gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. Beneficia la relación con las partes interesadas al comprender sus percepciones y comportamientos durante proyectos de construcción.

- En general, las metodologías de márketing relacional o las de CRM enfatizan aspectos como la estrategia, cambios organizacionales, tecnología y seguimiento. Si se implementan adecuadamente, pueden contribuir a una gestión más efectiva de las relaciones con las partes interesadas en proyectos de construcción, al considerar cómo los cambios afectarán a la organización y a sus colaboradores durante la fase de ejecución.

Estas pueden ser beneficiosas al proporcionar una base sólida para comprender y gestionar las relaciones con los clientes que pueden estar involucrados en proyectos de construcción. Además, la gestión eficiente de la información de los clientes puede facilitar la comunicación y la coordinación en proyectos de construcción, lo que a su vez contribuye a una mejor relación con las partes interesadas.

No obstante, ninguna de las experiencias metodológicas revisadas hasta este punto aborda de manera explícita las relaciones con las partes interesadas distintas a los clientes. Están principalmente centradas en la gestión de relaciones con los clientes y la optimización de los procesos de ventas, marketing y servicio al cliente. Aún así, es importante tener en cuenta que la gestión exitosa de proyectos de construcción involucra múltiples partes interesadas, como proveedores, contratistas, reguladores, entre otros, y las interacciones con todas estas partes son fundamentales para el éxito global del proyecto.

Es recomendable considerar cómo se pueden adaptar o complementar de manera más amplia las relaciones con todas las partes interesadas involucradas en un proyecto de construcción para asegurar una gestión equilibrada y efectiva de las relaciones en todos los niveles.

- La gestión de proyectos establece el marco estructurado para planificar, ejecutar y controlar todas las fases del proyecto, incluida la etapa de ejecución. Por otro lado, la gestión de las relaciones de las partes interesadas se centra en comprender y responder a las necesidades, expectativas y preocupaciones de todas las partes involucradas en el proyecto.

Durante la etapa de ejecución, las metodologías de gestión de proyectos proporcionan la base para coordinar las actividades, asignar recursos y mantener un seguimiento riguroso del avance y los resultados. Al mismo tiempo, la gestión de las relaciones con las partes interesadas se convierte en un pilar clave para establecer comunicaciones abiertas y efectivas, y para abordar de manera proactiva cualquier problema o desafío que pueda surgir.

Las metodologías Agile tienen su origen en el Toyota Production System creado entre 1946 y 1975 para la gestión y mejora integral del proceso productivo en las fábricas Toyota. Su desarrollo se atribuye al fundador de Toyota, Sakichi Toyoda, su hijo Kiichiro y el ingeniero Taiichi Ohno. (Serrano, 2021, p 47).

10. Metodología Ágil: A pesar del transcurso de varias décadas desde su concepción, es notable destacar que la metodología en cuestión sigue manteniendo su relevancia y pertinencia en la actualidad. No solo ha resistido la prueba del tiempo, sino que también continúa figurando entre las doce metodologías más empleadas en la gestión contemporánea de proyectos. Se destaca por su flexibilidad y adaptabilidad. Fomenta la colaboración estrecha y la comunicación constante entre el equipo, los stakeholders y los clientes. La retroalimentación continua se integra para ajustar y mejorar el producto en cada etapa. Su enfoque en la flexibilidad, la entrega de valor constante y la colaboración son rasgos distintivos.

11. Gestión de Proyectos por Cadena Crítica (CCPM): Eliyahu M. Goldratt desarrolló el concepto de gestión de proyectos por cadena crítica en 1997. Esta se centra en la gestión del tiempo y los recursos. Identifica actividades, secuencia y dependencias. Estima la duración y asigna recursos de manera estratégica. Destaca la cadena crítica, actividades cruciales para el proyecto. Utiliza buffers para mitigar retrasos. Requiere monitorización constante y comunicación efectiva.

12. Programación Extrema (XP): Es una metodología de desarrollo de la ingeniería de software formulada por Kent Beck en 1999. Prioriza la agilidad y la adaptación constante a los cambios. Utiliza planificación de juego y desarrollo iterativo. Enfoca la escritura de pruebas automatizadas y pruebas continuas. Promueve la entrega continua de versiones funcionales, con retroalimentación constante del cliente. Destaca la refactorización y la colaboración estrecha entre programadores.

13. PMBOK (Project Management Body of Knowledge):

7ª edición del PMBOK: el PMBOK 7 fue publicado recientemente en el año 2021 y contempla enfoques ágiles, adaptativos e híbridos y hace hincapié en la gestión de proyectos orientada al cambio. (Sydle, 2022, p. 367)

La guía ofrece un enfoque estructurado y completo para la gestión de proyectos. Identifica diez áreas de conocimiento y cinco grupos de procesos. Proporciona una guía detallada para cada fase del proyecto. Cabe destacar que no es una metodología, sino una guía que debe ser aplicada de acuerdo al contexto específico de cada proyecto.

14. Metodología Kanban: Fue desarrollado por Taiichi Ohno, ingeniero japonés de Toyota, a fines de la década de 1940. Visualiza el flujo de trabajo y utiliza limitación de trabajo en curso. Controla y reduce el tiempo de entrega. Fomenta la retroalimentación del cliente y la colaboración interna. Promueve la mejora a través de la colaboración y la experimentación.

15. Lean: John Krafcik fue quien introdujo la estrategia Lean en la gestión de proyectos en el año 1988 en un artículo con el nombre de “Triumph of the Lean Production System” esta se enfoca en la optimización de procesos y la eliminación del desperdicio. Identifica valor, crea flujo de valor y busca la producción Pull. Promueve la mejora continua y la capacitación del equipo.

16. Scrum: Jeff Sutherland y Ken Schwaber pero presentada por primera vez en 1995. Se basa en sprints cortos y definidos para la entrega continua de resultados valiosos. Fomenta la colaboración, la comunicación constante y la mejora continua a través de eventos clave.

17. Scrumban: Combina los principios de Scrum y Kanban. Utiliza reuniones para fortalecer la colaboración. Divide el proyecto en tareas pequeñas y mantiene un enfoque visual.

- Estas metodologías, en su conjunto, aportan de manera significativa a la gestión de las relaciones con las partes interesadas en un proyecto de construcción. Su enfoque en la colaboración constante, la comunicación efectiva y la retroalimentación continua con las partes interesadas, incluidos los clientes, promueve la toma de decisiones informadas y la adaptación ágil a cambios en la construcción. Además, la monitorización constante y la gestión visual permiten a las partes interesadas seguir el progreso del proyecto, lo que facilita una comprensión más clara de su evolución.

La combinación de estas metodologías, como Scrumban, que aprovecha las ventajas de Scrum y Kanban, puede proporcionar una comunicación eficiente y una ejecución visualmente clara para las partes interesadas. No solo brindan herramientas y técnicas para la gestión de proyectos, sino que también fortalecen la relación con las partes interesadas al mantener una comunicación constante, la adaptabilidad a sus necesidades cambiantes y la entrega continua de resultados valiosos.

Su evaluación debe considerar cómo se alinean con los objetivos y la cultura de la organización, así como su capacidad para mantener relaciones sólidas durante la fase de ejecución del proyecto. Sin embargo, son poco adaptables a una metodología completa que gestione las relaciones de las partes interesadas especialmente es la fase de ejecución donde surgen las mayores problemáticas del proceso inversionista.

- La gestión relacional juega un papel crucial en el logro exitoso de proyectos de reconstrucción durante la etapa de ejecución de los procesos inversionistas. Durante esta fase crítica, la interacción efectiva con todas las partes involucradas, como los financiadores, proveedores, contratistas, comunidades locales y autoridades reguladoras, es esencial para garantizar resultados satisfactorios. Se trata de establecer y nutrir relaciones sólidas, basadas en la comunicación abierta, la comprensión mutua y la confianza. En el contexto de proyectos de reconstrucción, donde los desafíos pueden ser diversos y las expectativas varían, la gestión relacional permite mitigar riesgos y superar obstáculos de manera más efectiva.

En el contexto de procesos inversionistas, donde el retorno de la inversión es un factor clave, la gestión relacional también juega un papel en la percepción positiva de los resultados. Un enfoque que considera y valora las necesidades y expectativas de todas

las partes interesadas puede generar una imagen positiva del proyecto y aumentar la confianza de los financiadores y las comunidades locales.

18. El decálogo propuesto por Clemente, García & Heras (2018) en su publicación sobre la metodología relacional destaca los principios fundamentales de la mediación relacional y su enfoque en la prevención del conflicto y la eficacia en la consecución de acuerdos. En este decálogo, se abordan aspectos clave de la mediación relacional.

19. La estrategia de gestión relacional propuesta por Pérez (2017): Se caracteriza por su enfoque altamente centrado en la construcción y el mantenimiento de relaciones efectivas con las partes interesadas en un proyecto de construcción. Este enfoque se basa en el reconocimiento de la importancia crítica de las relaciones interpersonales y profesionales en el éxito del proyecto. Se destaca por promover una comunicación abierta y transparente, fomentando la confianza y la colaboración mutua entre todas las partes involucradas. Está basada en la creación de un entorno propicio para el diálogo constante y la interacción constructiva.

Se busca, a través de esta propuesta; entender y abordar las necesidades y preocupaciones de las partes interesadas, garantizando que sus voces sean escuchadas y consideradas en la toma de decisiones relacionadas con el proyecto. Además, se prioriza la resolución de conflictos de manera proactiva y la identificación temprana de posibles desafíos, lo que contribuye a evitar obstáculos significativos en la ejecución del proyecto.

- En la etapa de ejecución de un proyecto de construcción, la importancia y la relación con los proveedores adquieren una relevancia crítica desde una perspectiva de inversión. Los proveedores son actores fundamentales en la cadena de suministro y desempeñan un papel crucial en la materialización exitosa del proyecto. Una gestión eficiente de los proveedores no solo garantiza la disponibilidad oportuna de los recursos necesarios, sino que también contribuye directamente a la optimización de los costos y la maximización del retorno de la inversión.

20. Metodología de gestión de relaciones con los proveedores por "Data Interchange" (2020): Permite asignar recursos y atención de manera proporcional a la relevancia de cada proveedor. Se sustenta en el desarrollo de estrategias para los proveedores que

se apoyan en la recopilación y análisis de datos. El objetivo es establecer relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo, fomentando la confianza y simplificando la comunicación a través de la utilización de información sólida. Se destaca por mantener una supervisión constante y activa de las relaciones con los proveedores. Esto implica un seguimiento cercano para identificar de manera inmediata cualquier deficiencia o punto de falla en la relación.

La detección temprana de problemas permite tomar medidas correctivas de manera oportuna y garantiza un flujo eficiente en la gestión de proveedores. Al segmentar y clasificar a los proveedores según su importancia para el éxito general, permite una asignación más eficiente de recursos y atención, enfocándose en aquellos socios estratégicos clave. Además, la utilización de datos para desarrollar estrategias de largo plazo fomenta relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza y la comunicación simplificada, lo que puede aumentar la calidad y la eficiencia de las colaboraciones.

21. Estrategia de partes interesadas de proyectos en entornos de desarrollo socioeconómico por Castaño y Rivera (2023) se centra en un enfoque completo y eficaz para gestionar las partes involucradas en proyectos de desarrollo socioeconómico. Proporciona un enfoque sistemático para la selección, comunicación, relación, negociación y generación de valor con las partes interesadas.

22. Gestión de las Partes Interesadas por Robichaud, (2013): Se destaca por su enfoque sistemático en la identificación y gestión de las partes interesadas en un proyecto. Si bien se enfoca en la identificación y gestión de riesgos asociados con las partes interesadas, no ofrece un paso específico para mejorar directamente la relación con ellas. Sin embargo, la comprensión profunda de las partes interesadas que promueve puede ser valiosa en la gestión de proyectos de construcción durante la ejecución.

23. Gestión de Partes Interesadas en una empresa tecnológica, de Serrate, Horta, Sensat y Elías B. (2022): Ofrece un enfoque estructurado y estratégico para el manejo eficiente de las relaciones con los actores involucrados en el contexto empresarial. Proporciona estrategias específicas para definir, determinar vínculos, negociar, identificar riesgos y medir la satisfacción de las partes interesadas. Su aplicación puede

mejorar la gestión de relaciones con partes interesadas en proyectos de construcción durante la ejecución al facilitar la comunicación y la colaboración.

24. El modelo de gestión de partes interesadas en proyectos de edificaciones en Perú, propuesto por Quispe y Salgado (2017), se basa en una serie de pasos secuenciales para abordar de manera exhaustiva las relaciones y expectativas de los diferentes actores involucrados en el proyecto. Si bien no especifica medidas para mejorar directamente la relación con las partes interesadas, su énfasis en la planificación de comunicaciones y el compromiso constante puede ser beneficioso en proyectos de construcción durante la ejecución al garantizar una interacción efectiva y una resolución adecuada de conflictos.

25. La metodología basada en la gestión de riesgos y partes interesadas elaborada por Molina (2016) se centra en la integración de ambas áreas para abordar de manera holística y efectiva las complejidades asociadas a proyectos. Su enfoque en la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones informadas puede ser especialmente útil en proyectos de construcción durante la ejecución al anticipar y gestionar los riesgos y las relaciones con las partes interesadas de manera efectiva.

26. La metodología desarrollada para la gestión de partes interesadas por Reyes, Umbarila & Velásquez (2015): Es una guía metodológica previamente establecida y condensa las mejores prácticas de la gestión de proyectos. Se sumerge en la identificación, evaluación, relacionamiento, y satisfacción de los grupos de interés, reconociendo la importancia de actualizar constantemente esta información.

El enfoque de los autores en considerar una amplia variedad de actores como partes interesadas puede ser beneficioso en proyectos de construcción, y su énfasis en la satisfacción de las partes interesadas puede contribuir a relaciones más sólidas durante la ejecución del proyecto.

27. Como establecer relaciones con las partes interesadas por Palmer (2019) Se enfoca en incluir a aquellos que tienen cierto impacto en el proyecto y que además son impactados por el mismo, luego se centra en construir relaciones con las partes interesadas, para luego aplicar los pasos de la metodología.

Estas experiencias metodológicas de gestión de relación con partes interesadas promueven la comunicación efectiva y la colaboración, esto facilita la resolución de

problemas y la toma de decisiones informadas. Puede contribuir a mejorar la calidad y la eficiencia de las colaboraciones, lo que es crucial en proyectos de construcción. Su aplicabilidad dependerá de factores como los recursos disponibles, la cultura organizacional y la disposición de los stakeholders a adoptar nuevos enfoques.

2.3 Validación de los resultados de la evaluación de las experiencias metodológicas de la gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución.

De acuerdo con los indicadores seleccionados, se consideraron las siguientes metodologías de acuerdo a las evaluaciones del grupo de especialistas.

- Decálogo de la mediación relacional (Clemente, García & Heras, 2018)

De los indicadores:

Amplia aplicabilidad: Este principio promueve la facilitación del encuentro y la comunicación entre las partes involucradas, lo que es aplicable en una variedad de situaciones en las que se requiere gestionar relaciones.

Enfoque en partes interesadas: El Decálogo reconoce la importancia de considerar a todas las partes como "otros legítimos," lo que refleja un enfoque en partes interesadas.

Sustento teórico-práctico: La metodología se basa en principios y prácticas de mediación relacional, lo que respalda su sustento teórico-práctico.

Énfasis en la comunicación: El Decálogo pone un fuerte énfasis en la comunicación efectiva, incluyendo la escucha activa y la expresión consciente, lo que cumple con este indicador.

Potencial de adaptación: Ya que está directamente relacionado con la gestión de las relaciones

Experiencias relacionadas: Es una metodología que se ha utilizado en diversas situaciones de gestión de relaciones ya que se crea a partir de experiencias.

- Estrategia de gestión relacional (Pérez, 2017)

Amplia aplicabilidad: Los pasos de la metodología, como el análisis inicial, la definición de objetivos y estrategias, y la implementación, pueden ser aplicados en una variedad de contextos donde se busque gestionar relaciones y promover el turismo responsable.

Amplia Aplicabilidad; Enfoque en partes interesadas; Sustento teórico-práctico; Disponibilidad de recursos bibliográficos; Potencial de adaptación; Énfasis en la comunicación; Experiencias relacionadas.

Enfoque en partes interesadas: El diseño de estrategias de relaciones públicas y la consideración de la responsabilidad social corporativa implican un enfoque en las partes interesadas.

Sustento teórico-práctico: La metodología se basa en principios de relaciones públicas, responsabilidad social corporativa y turismo responsable, lo que respalda su sustento teórico-práctico.

Potencialidad de adaptación: Directamente relacionado con la gestión relacional.

Énfasis en la comunicación: La estrategia de gestión relacional involucra la promoción de la comunicación efectiva, especialmente en el contexto de las relaciones públicas y la promoción del turismo responsable.

Experiencias relacionadas: Directamente se relaciona con el tema.

- Gestión de las partes interesadas (Castaño y Rivera, 2023)

Amplia aplicabilidad: Los pasos de la metodología, desde la identificación de las partes interesadas hasta la gestión del riesgo con su involucramiento, son aplicables en una variedad de contextos donde se busque gestionar las relaciones con partes interesadas en proyectos.

Enfoque en partes interesadas: La metodología se centra explícitamente en la gestión de las partes interesadas en proyectos, lo que refleja un enfoque claro en este aspecto.

Sustento teórico-práctico: Aunque no se menciona explícitamente en los pasos, la gestión de las partes interesadas en proyectos tiene un sustento teórico sólido en la gestión de proyectos y las relaciones con las partes involucradas en ellos.

Potencial de adaptación: Puede aplicarse directamente.

Énfasis en la comunicación: Posee pasos que indican un énfasis en la comunicación efectiva con las partes involucradas.

Experiencias relacionadas: La gestión de partes interesadas en proyectos es una práctica común en la gestión de proyectos y tiene experiencias relacionadas en diversos campos.

- Método de gestión de partes interesadas. (Serrate, Horta, Sensat & Elías, 2022)

Amplia aplicabilidad: Los pasos desde la identificación de las partes interesadas hasta la caracterización de sus necesidades y expectativas, son aplicables en una variedad de contextos donde se busque gestionar las relaciones con partes interesadas.

Enfoque en partes interesadas: Se centra explícitamente en la gestión de las partes interesadas, lo que refleja un enfoque claro en este aspecto.

Sustento teórico-práctico: Se basa en el análisis de necesidades y expectativas de las partes interesadas, lo que tiene un sustento teórico sólido en la gestión de relaciones.

Disponibilidad de recursos bibliográficos: Existe bibliografía del tema, se puede realizar el estudio.

- Gestión de las partes interesadas (Quispe y Salgado, 2017)

Amplia aplicabilidad: Aborda una amplia gama de aspectos relacionados con la gestión de las partes interesadas en proyectos, lo que indica su aplicabilidad en diferentes contextos.

Enfoque en partes interesadas: Se centra exclusivamente en la gestión de las partes interesadas, lo que demuestra un enfoque claro en este aspecto.

Sustento teórico-práctico: Se basa en la identificación, comprensión y gestión de las partes interesadas, lo que tiene un sustento teórico sólido en la gestión relacional.

Disponibilidad de recursos bibliográficos para estudiar la metodología: La metodología proporciona un marco completo para la gestión de las partes interesadas, lo que sugiere que podría haber recursos bibliográficos y documentación disponible para estudiarla y aplicarla.

Potencial de adaptación a la gestión relacional: Involucra la planificación de comunicaciones, la gestión de expectativas y la promoción de relaciones humanas efectivas con las partes interesadas, lo que indica un potencial de adaptación a la gestión relacional.

Énfasis en la comunicación: Se centra en la comunicación efectiva con las partes interesadas, lo que refleja un énfasis en este aspecto crucial de la gestión relacional.

Experiencias relacionadas: Aborda la obtención de la aprobación y la aceptación de las partes interesadas, lo que está relacionado con la experiencia y la interacción con estas partes.

- Propuesta de modelo de gestión de riesgos basado en la gestión de las partes interesadas (Molina, 2016)

Amplia aplicabilidad: Se enfoca en la gestión de riesgos, que es un aspecto fundamental en la gestión relacional. Si bien no se centra exclusivamente en las partes interesadas, tiene aplicabilidad en una variedad de contextos de proyectos, lo que sugiere una aplicabilidad amplia.

Enfoque en partes interesadas: Aunque el modelo se centra principalmente en la gestión de riesgos, uno de los pasos implica la identificación de las partes interesadas, lo que indica un enfoque parcial en este aspecto.

Sustento teórico-práctico: Si bien se basa principalmente en la gestión de riesgos, la identificación de las partes interesadas tiene un sustento teórico-práctico en la gestión relacional.

Disponibilidad de recursos bibliográficos para estudiar la metodología: Existan recursos bibliográficos disponibles para estudiar la gestión de riesgos y la gestión de partes interesadas, lo que respalda este modelo.

Potencial de adaptación a la gestión relacional: La identificación de partes interesadas podría adaptarse a una perspectiva más amplia de gestión relacional.

Énfasis en la comunicación: La comunicación es un elemento clave en la gestión de riesgos y puede estar presente en la identificación de partes interesadas, lo que sugiere un énfasis en la comunicación en este contexto.

Experiencias relacionadas: El modelo se relaciona con la gestión de riesgos y, en menor medida, con la gestión de partes interesadas, lo que indica una experiencia relacionada en estos ámbitos.

- Gestión de partes interesadas (Reyes, Umbrila & Velásquez, 2015)

Amplia aplicabilidad: Aplicabilidad específica en la gestión relacional.

Enfoque en partes interesadas: Se centra explícitamente en la gestión de partes interesadas al identificar y calificar grupos de interés, lo que cumple con este indicador.

Sustento teórico-práctico: Está respaldada por la identificación y calificación de grupos de interés, lo que tiene un sustento teórico-práctico en la gestión relacional.

Disponibilidad de recursos bibliográficos para estudiar la metodología: Existen bibliografías disponibles para estudiar la gestión de partes interesadas y su relación con

la gestión relacional, lo que respalda esta metodología.

Potencial de adaptación a la gestión relacional: Dado que se enfoca en las partes interesadas y su relación con grupos de interés, tiene potencial para adaptarse a una perspectiva más amplia de gestión relacional.

Énfasis en la comunicación: La gestión de partes interesadas a menudo implica interacciones y comunicación con estos grupos, lo que sugiere un enfoque en la comunicación de manera indirecta.

Experiencias relacionadas: Se relaciona directamente con la gestión de partes interesadas, lo que indica una experiencia relacionada en este ámbito.

Para informarse de los principios de estas metodologías consulte el anexo 1, tabla 2-2.

Tabla – 2-2. Evaluación de las metodologías de acuerdo a los indicadores.

Metodologías	Aplicación	Indicadores							Evaluación
		1	2	3	4	5	6	7	
1. Decálogo de la mediación relacional (Clemente, García & Heras, 2018)	Gestión de relaciones	X	X	X	X	X	X	X	Aprobada
2. Estrategia de gestión relacional (Pérez, 2017)	Gestión de relaciones	X	X	X	X	X	X	X	Aprobada
3. Gestión de las partes interesadas (Castaño y Rivera, 2023)	Gestión de las partes interesadas	X	X	X	X	X	X	X	Aprobada
4. Método de gestión de partes interesadas. (Serrate, Horta, Sensat & Elías B. 2022)	Gestión de partes interesadas	X	X	X	X	X		X	Aprobada
5. Gestión de las partes interesadas (Quispe & Salgado, 2017)	Gestión de partes interesadas	X	X	X	X	X	X	X	Aprobada
6. Propuesta de modelo de gestión de riesgos basado en la gestión de las partes interesadas (Molina, 2016)	Gestión de partes interesadas	X	X	X	X	X	X	X	Aprobada
7. Gestión de partes interesadas (Reyes, Umbarila & Velásquez, 2015)	Gestión de partes interesadas	X	X	X	X	X	X	X	Aprobada

Fuente: Elaboración propia

Notas:*Se aprobaron por especialistas aquellas que cumplen con al menos 5 de los indicadores

Considerando la gestión de relaciones con las partes interesadas durante la fase de ejecución en un proyecto de construcción, los especialistas aportaron la siguiente observación: La Gestión de las partes interesadas (Quispe y Salgado, 2017) ofrece un enfoque completo con pasos específicos para gestionar las relaciones de las partes interesadas en proyectos de edificaciones. Los 20 pasos detallados proporcionan una guía sólida para identificar, comprender, gestionar y mantener relaciones efectivas con las partes interesadas a lo largo de la ejecución del proyecto de construcción. Ofrece una visión integral de la gestión de partes interesadas que es relevante y adaptable a proyectos en el campo de la construcción.

Se procedió a identificar y analizar las regularidades presentes en las metodologías bajo estudio. Este proceso de análisis abordó dos enfoques distintos. En primer lugar, se consideró una evaluación global de las metodologías en su totalidad, buscando comprender su estructura y enfoque general.

Tabla-2-3 Regularidades generales de todas las experiencias metodológicas analizadas.

Análisis Inicial/de estrategias, personal, etc...y Diagnóstico*	Definición de objetivos.	Definición de estrategias	Cambios organizacionales y en procesos/gestión de cambios. ***
Definición de tecnología y soluciones tecnológicas**	Seguimiento, control y evaluación. ****	Comunicación	Relación y negociación con las partes interesadas

Fuente: Elaboración propia

Notas:* Aunque el análisis inicial no se mencione explícitamente en el paso de "Satisfacer a los clientes" del método Ágil, el análisis es una parte integral de la gestión orientada a la satisfacción del cliente en un enfoque ágil.

** Los cambios organizacionales y en procesos no se mencionan específicamente en el paso "Promoción de la colaboración y eliminación de desperdicios" del método Lean, estos cambios son una consecuencia natural de la implementación de los principios Lean. Estos cambios suelen estar alineados con los principios de mejora continua y eliminación de actividades que no agregan valor.

*** La planificación de producto y la planificación de iteraciones en Scrum se centran en definir qué se construirá y cómo se abordarán los objetivos del proyecto, los cambios organizacionales pueden ser necesarios para respaldar estas actividades de manera efectiva. Esto puede incluir ajustes en la estructura organizativa, la asignación de roles y la adopción de prácticas ágiles y una cultura de colaboración. Estos cambios son inherentes a la implementación exitosa de Scrum y su enfoque en la entrega de valor de manera interactiva e incremental.

**** Están implícitos en varios pasos de la metodología y son necesarios para garantizar que las relaciones con los clientes se gestionen de manera efectiva, se aborden los problemas de manera proactiva y se mantenga un alto nivel de satisfacción del cliente.

En segundo lugar, se realizó una revisión más específica, enfocándose únicamente en los pasos, principios o directrices que estaban directamente relacionados con la gestión de las relaciones de las partes interesadas en proyectos de aquellas experiencias validadas. Esta segunda perspectiva enfocada en la opinión de especialistas, permite una comprensión más detallada de cómo cada metodología aborda específicamente la gestión de las relaciones con las partes interesadas.

A partir de las experiencias metodológicas validadas por los especialistas en cuanto a los indicadores para la evaluación, se identificaron elementos recurrentes que se encuentran en múltiples enfoques relacionados a la gestión de partes interesadas.

1. Identificación y caracterización de las partes interesadas: La mayoría de las metodologías incluye un paso para identificar y caracterizar a estas partes, lo que implica comprender quiénes son y cuáles son sus necesidades y expectativas.
2. Comunicación y relacionamiento con las partes interesadas: Todas las metodologías destacan la importancia de la comunicación, el relacionamiento y la negociación con las partes interesadas.
3. Diagnóstico y análisis: Varias metodologías mencionan la importancia de realizar diagnósticos, análisis de riesgos u evaluaciones para comprender mejor las dinámicas de las partes interesadas.
4. Estrategias y planificación: La mayoría de las metodologías sugiere la necesidad de desarrollar estrategias y planes para gestionar eficazmente las partes interesadas.
5. Evaluación y monitoreo: Se hace énfasis en la evaluación continua y el monitoreo de las relaciones con las partes interesadas.
6. Enfoque en la responsabilidad social y ambiental: Algunas metodologías destacan la importancia de la responsabilidad social y ambiental en la gestión de partes interesadas.

Se analizaron las regularidades de las experiencias metodológicas validadas como adaptables a la gestión relacional entre las partes interesadas en la etapa de ejecución de un proyecto de construcción para determinar si cumplían en los siguientes aspectos:

- Relevancia: Los especialistas evaluaron si las regularidades son relevantes para el contexto o el campo específico en el que se aplicarán. Debían determinar si las regularidades se alineaban con las prácticas y necesidades típicas del contexto.

- **Aplicabilidad:** Verificaron si las regularidades son aplicables en situaciones del mundo real. Los especialistas consideraron si las regularidades pueden ser implementadas efectivamente y si son útiles para abordar los desafíos comunes en el campo.
- **Coherencia:** Evaluaron si las regularidades son coherentes entre sí y si tienen sentido en el contexto general de las metodologías o prácticas en estudio. Buscan inconsistencias o contradicciones.
- **Efectividad:** Determinaron si las regularidades son efectivas para lograr los objetivos previstos. Los especialistas consideran si seguir las regularidades dará como resultado una mejora en la gestión de partes interesadas o en la gestión relacional.
- **Consistencia con la literatura:** Compararon las regularidades con la literatura existente en el campo y verificaron si están respaldadas por evidencia teórica o empírica previa.
- **Claridad y comprensión:** Se cercioraron de que las regularidades sean claras y comprensibles. Debían poder entender fácilmente qué significan y cómo se aplicarían en la práctica.
- **Viabilidad:** Consideraron si las regularidades son viables y factibles de implementar en situaciones reales. Esto implicó analizar si los recursos necesarios están disponibles y si las regularidades son realistas.
- **Beneficio potencial:** Las regularidades deben proporcionar beneficios significativos en términos de mejorar la gestión de partes interesadas o la gestión relacional. Se buscó identificar el valor que aportan a la mejora del proceso inversionista de Cuba como se muestra en la tabla 2-4.

Para llegar a la formación de estas opiniones de los especialistas se rigieron por los siguientes aspectos y brindaron sus comentarios:

Relevancia: Las regularidades identificadas parecen ser altamente relevantes en el contexto de la gestión de partes interesadas. Identificar y caracterizar a las partes interesadas, comunicarse con ellas, realizar diagnósticos y análisis, desarrollar estrategias, y evaluar y monitorear las relaciones son aspectos esenciales en esta área de gestión.

Tabla-2-4 Validación de las regularidades por el criterio de especialistas

Regularidades	Opinión experta ECOP							Opinión experta VERTCE							Opinión experta ECOI 9							%		
Identificación y caracterización de las partes interesadas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Comunicación y relacionamiento con las partes interesadas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Diagnóstico y análisis.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Estrategias y planificación.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Evaluación y monitoreo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Enfoque en la responsabilidad social y ambiental	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x		x	x	80.7

Fuente: Elaboración propia

Aplicabilidad: Son aplicables en una amplia gama de situaciones en las que se requiere gestionar partes interesadas, ya que abordan aspectos fundamentales de este proceso.

Coherencia: Son coherentes entre sí y complementarias en el contexto general de la gestión de partes interesadas. Juntas, cubren varios aspectos clave de la gestión relacional.

Efectividad: Seguir estas regularidades tiene el potencial de ser efectivo para mejorar la gestión de partes interesadas, ya que se centran en áreas críticas para el éxito en este ámbito.

Consistencia con la literatura: Estas regularidades son consistentes con la literatura existente en el campo de la gestión de partes interesadas y la gestión relacional.

Reflejan principios y prácticas ampliamente aceptados.

Claridad y comprensión: Las regularidades son claras y comprensibles en su formulación. Son fáciles de entender y aplicar en la práctica.

Viabilidad: En general, estas regularidades son viables y factibles de implementar, siempre que se cuente con los recursos y el compromiso necesarios para llevar a cabo cada uno de los pasos.

Beneficio potencial: El seguimiento de estas regularidades puede aportar beneficios significativos al mejorar la gestión de partes interesadas y, en última instancia, contribuir al éxito de los proyectos y las relaciones.

Además de los indicadores se tuvieron en cuenta aquellas fortalezas o debilidades que se puedan transmitir a las partes interesadas debido a la aplicación de estas regularidades de las experiencias metodológicas en la gestión relacional; si pudieran o no surgir a partir de ellas amenazas o por el contrario oportunidades para mejoras futuras en su aplicación.

Se ha de tener presente que además de los criterios establecidos para su validación; estas regularidades han de proporcionar una base sólida para la toma de decisiones informadas y permitir una orientación clara de las partes interesadas en la fase de ejecución de un proyecto constructivo, por lo que no se sustentan por sí solas y se obtendría mayor beneficio aplicarlas en conjunto a una metodología que se adapte al proyecto. Además de que el implemento de algunas de las regularidades provenientes de aquellas metodologías de gestión de proyectos o marquetin relacional y CRM pueden proporcionar un mejor manejo de las relaciones entre los involucrados.

CONCLUSIONES PARCIALES.

- En el transcurso de este capítulo, se logró la consolidación de un set de indicadores para la selección de las experiencias metodológicas que se adaptaran mejor a la gestión relacional de las partes interesadas en la fase de ejecución de proyectos de construcción.
- Se examinaron minuciosamente las metodologías con el fin de descubrir aquellas que presentan patrones y enfoques que pueden ser empleados para fortalecer las relaciones clave en un proyecto de construcción.
- Con el análisis detallado de esas experiencias se ha podido obtener una visión clara de cómo estas metodologías se integran en el proceso de inversión y cuál de ellas se destaca como la más adecuada para su implementación exitosa, así como las regularidades existentes entre ellas.

CONCLUSIONES GENERALES

1. A lo largo de esta investigación, se ha definido de manera precisa los conceptos clave de gestión y gestión relacional, las funciones de las partes interesadas en los proyectos constructivos y las acciones realizadas durante la etapa de ejecución en Cuba, lo que ha sentado las bases para comprender la importancia de la aplicación de la gestión relacional en el contexto de las partes interesadas en proyectos de construcción, especialmente durante la fase de ejecución. Esta etapa se ha destacado como aquella que enfrenta los mayores desafíos, en gran parte debido a la presencia de comunicaciones sub-óptimas o poco efectivas.
2. La selección, revisión y validación exhaustivas de las metodologías pertinentes en estas áreas han proporcionado una respuesta sólida a la problemática que se plantea al inicio de este trabajo investigativo. Se ha logrado desarrollar un grupo de indicadores para evaluar las experiencias metodológicas relacionadas con la gestión relacional entre las partes interesadas durante la fase de ejecución en proyectos de construcción. Esta evaluación llevada a cabo al unísono de especialistas nos ha permitido identificar aquellas metodologías que pueden adaptarse de manera eficaz a este proceso. A través de este análisis se han podido concebir las regularidades de las experiencias metodológicas seleccionadas y comprobar que son sólidas y útiles en el contexto de la gestión de partes interesadas y la gestión relacional. Esto marca un hito importante al establecer un estándar de utilidad.

RECOMENDACIONES

Como derivación del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se recomienda:

- A la universidad de Holguín: Crear nuevas investigaciones que profundicen el tema y puedan crearse metodologías más acordes a la gestión relacional entre las partes interesadas en la fase de ejecución de un proyecto de construcción.
- A futuros investigadores: Lleven la teoría a la práctica para comprobar su efectividad.
- A los profesionales interesados en la aplicación de la gestión relacional: Poner en práctica estas metodologías siempre teniendo en cuenta el tipo de proyecto que se ejecuta.

BIBLIOGRAFÍA

1. ASANA WEB. Las 12 metodologías más populares para la Gestión de Proyectos.
2. Balido León, Raquel (2007) Del Marketing Relacional a los Sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM). Metodologías para su implantación. Del Marketing Relacional a los Sistemas de Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM). Metodologías para su implantación" en Contribuciones a la Economía, N° 82. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/5016165_Del_Marketing_Relacional_a_los_Sistemas_de_Gestion_de_las_Relaciones_con_los_Clientes_CRM_Metodologias_para_su_implantacion
3. Castaño Buñol, Vanesa & Rivera Arboleda, Adriana (2023) Propuesta metodológica para la gestión estratégica de Partes Interesadas de Proyectos en entornos de desarrollo socioeconómico. Universidad EAFIT, escuela de Administración. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/32332/CastañoBañol_Vanessa_RiveraArboleda_Adriana_2023.pdf?sequence=2&isAllowed=y
4. Corisapra Quintana, Jeferson, Farfán-Inca- Roca, Martha, Ramírez-Palomino, Alejandro, Gutierrez-Muñoz, Katherin D. & Villegas-Casaverde, Medalit. (2022) Impacto del marketing relacional en la lealtad de los huéspedes de hoteles de corta estancia. Universidad nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Instituto de educación superior pedagógica San Marcelo, Lima, Perú, Universidad nacional José María Arguedas, Apurímac, Perú. Universidad nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de: <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/1556/1448>
5. Charris Ortega, Yudelkis María. (2020) Gestión de partes interesadas caso Parque industrial de Malmabo PIMSA. Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas. Universidad de la costa, Barranquilla, Colombia Recuperado de : <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/7856/GESTIÓN%20DE%20PARTES%20INTERESADAS%20CASO%20PARQUE%20INDUSTRIAL%20DE%20MALAMBO%20PIMSA.pdf?sequence=1>

6. Clemente, Teresa, García Roqueta, Carles & Heras, María Rosa (2018) La metodología relacional, clave en la prevención del conflicto y la eficacia de los acuerdos alcanzados. Instituto relacional. Recuperado de: https://www.institutorelacional.org/wp-content/uploads/IR__BOOK_MEDIACION-TABLET-ilovepdf-compressed.pdf
7. Costa, Alberto, (2002). Dirección de proyectos tecnológicos de implantaciones CRM <http://www.improven-consultores.com>
8. Data Interchange. Gestión de las relaciones con los proveedores: Como reducir el riesgo y mejorar el rendimiento. Recuperado de: <https://datainterchange.com/es/supplier-relationship-management/>
9. De la Hoz Granadillo, Efraín J. López Polo, Ludys C. & Pérez Coronel, Leidy. (2017) Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. Investigación e Innovación en Ingenierías. Recuperado de: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/innovacioning/article/view/2756/4652#info>
10. de Sá, Jorge. Las prácticas de gestión de marketing en las cooperativas portuguesas CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 76, diciembre, 2012, pp. 198-227 Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, Organismo Internacional.
11. Decreto 327. (2015). Reglamento del proceso inversionista. Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 5 Extraordinaria.
12. Gualpa Yumi, Erika Liliana (2014) Diseño de un modelo de gestión relacional en el área de servicio al cliente de la empresa Panadería y Pastelería PAN-VAN de la ciudad de Riobamba, período 2013. Facultad de administración de empresas. Escuela de Ingeniería de empresas. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba-Ecuador.
13. Grandinetti, Rita María (2003). La incorporación de tecnologías a la gestión local: ¿capacidad para la gestión relacional? Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. IX, núm.2, mayo-noviembre, 2003, pp. 191-204 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28009202>

14. Gómez Gómez, Carlos Alberto. (2022) Gestión de las partes interesadas en una obra. Publicado en LinkedIn. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/gestión-de-las-partes-interesadas-en-una-obra-gomez-gomez>
15. Gualpa Yumi, Erika Liliana (2014) Diseño de un modelo de gestión relacional en el área de servicio al cliente de la empresa Panadería y Pastelería PAN-VAN de la ciudad de Riobamba, período 2013. Previa la obtención del título de Ingeniera de empresas. Facultad de administración de empresas. Escuela de Ingeniería de empresas. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba-Ecuador.
16. Gutiérrez-Antinopai, Felipe. (2019) ¿Destrabando una sostenibilidad estéril? Algunas consideraciones en el proceso de selección de indicadores para un diagnóstico territorial. <http://dx.doi.org/10.30972/crn.26263793> ISSN 1666-6186. Volumen 26 N.º 26 (junio de 2019) Pp. 133-151- - Recibido: 22-09-18. Aprobado: 19-05-19. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1853-36552019000100006&script=sci_abstract&tlng=pt
17. Gutiérrez Gutiérrez, Luz Elvira, Marín Arguello, Jhon Jairo & Zuluga González, Javier Enrique (2015) Desarrollo de una guía metodológica para la gestión con las partes interesadas en un proyecto de concesión vial-caso concepción Bogotá (Fontibón) – Facatativá – los Alpes, obras fase II. Escuela colombiana de ingeniería Julio Garavito. Especialización en desarrollo y gerencia integral de proyectos. Unidad de proyectos. Bogotá D.C.
18. HUERGO, Jorge (2004). Los procesos de gestión. Material de lectura para los cursos de “Comunicación en las organizaciones públicas”. Provincia de Bs. As.: IPAP, Recuperado de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
19. Lauria, Gustavo (2019) 6 métodos para Mejorar la Relación con los Clientes. Recuperado de: <https://debmedia.com/blog/mejorar-relacion-clientes>
20. Martínez Ramos, Grethel Karina (2022) Diagnóstico de las relaciones entre los sujetos del proceso inversionista en la fase de ejecución de una obra constructiva. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Facultad de Ingeniería.

21. Miranda Miranda, Juan José (2005) Gestión de Proyectos. Identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. Cuarta Edición
22. Molina Toscano, Carlos Alberto (2016) Propuesta de modelo de Gestión de Riesgos, basada en la gestión de las partes interesadas. Tesis propuesta para título de máster. Universidad politécnica de Valencia
23. Navarro Eduardo y el equipo de Improven Consultores. (2002): Negocios en Internet y Comercio Electrónico. Tomado del Suplemento No. 116. Enero del 2002. 38 pág.
24. Navarro, E. (2002). Definición de la estrategia CRM. Recuperado de: <http://www.improven.com>
25. Navarro, E. (2002). Metodología para la gestión de las relaciones con los Clientes (CRM). Recuperado de: http://www.improven.com/Documentos/Gestion_CRM.aspx?ind=69&sec=16
26. Navarro, Eduardo. ¿Qué es CRM? Recuperado de: http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/que_crm.php.2002
27. Navarro Eduardo. (2003) Metodología CRM y la gestión de relaciones con clientes. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/metodologia-crm-gestion-relaciones-clientes>
28. Navarro, E, (2002) Las realidades del CR
29. Navarro, E. (2003). Implantación de la metodología CRM en una empresa del sector de alimentación. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/imalimenta.htm>
30. Navarro, E y D, Fernández. (2004) ¿Cuál es el beneficio real de un sistema CRM para mi empresa? Recuperado de: <http://www.improven.com/Documentos/BeneficioCRM.aspx?ind=235&sec=16>
31. Palmer, Erin (2019) Como establecer relaciones con las partes interesadas. Recuperado de: https://www.liderdeproyecto.com/articulos/136_como_establecer_relaciones_con_las_partes_interesadas.html
32. Pérez García, Antonio La responsabilidad social corporativa desde el enfoque de las relaciones públicas: estrategia de gestión relacional en el contexto del desarrollo local

y turismo sostenible Holos, vol. 7, 2017, pp. 183-197
Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Rio Grande del Norte Natal,
Brasil. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481554852014>

33. Project Management Institute. Guía de los Fundamentos para la dirección de Proyectos Séptima Edición. (PMBOK). (2021). Pennsylvania: Project Management.
34. Quispe Rivero, Alex & Salgado Canal, José (2017) Modelo de gestión de los interesados para el éxito de los proyectos de edificaciones en el Perú. En E. Carrera (Dir.), I Congreso Internacional de ingeniería y Dirección de Proyectos III Congreso Regional IPMA – LATNET, (pp. 87-103). Lima: Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería.
35. Reyes Serrano, César Augusto, Umbarila Gómez, David Alejandro & Velásquez Rodríguez, Camilo Andrés (2015) Estudio, aplicación y mejora de la guía metodológica para la gestión de partes interesadas en el proyecto Hidroituango. Escuela colombiana de ingeniería Julio Garavito. Especialización en desarrollo y gerencia integral de proyectos. Unidad de proyectos. Bogotá D.C.
36. Robichaud, François. (2013) Gestión de las partes interesadas: más allá de la gestión de riesgos. Recuperado de: <https://www.boreal-is.com/es/blog/partes-interesadas-gestion-riesgos/>
37. Serrano, Marta (2021) Historia y evolución de las metodologías ágiles de gestión de proyectos. Publicado en: Diseño estratégico y de Servicios recuperado de: <https://medium.com/diseño-estratégico-y-de-servicios/historia-y-evolución-de-las-metodolog%C3%ADas-ágiles-de-gestión-de-proyectos-dbd799ed4568#:~:text=Las%20metodolog%C3%ADas%20Agile%20tienen%20su,y%20el%20ingeniero%20Taiichi%20Ohno>
38. SYDLE WEB (2022) PMBOK: ¿qué es y cómo se utiliza para la gestión de proyectos? Recuperado de: <https://www.sydle.com/es/blog/pmbok-61e80383f41fbf069eb3ef2b#:~:text=La%20primera%20edición%20del%20PMBOK,para%20la%20gestión%20de%20proyectos.>
39. Serrate Alfonso, Annia, Horta Abreu, Roberto, Sensat Carreño, Misleydi & Elías B. Roberto Ricardo (2022) Gestión de las partes interesadas en una Empresa de Base



**Universidad
de Holguín**

Tecnológica. Ciencias Holguín. Centro de información y gestión tecnológica de Holguín.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181574283004/html/>

40. Torres Carcamo, Bibiana. (2009) El proceso de la selección de indicadores como instrumento para la conducción y evaluación de la gestión de la gerencia de juventud del instituto distrital de la participación y acción comunal IDPAC.

ANEXOS

Anexo 1.

Tabla 1-1 Metodologías que cumplen con los indicadores y sus pasos.

Metodologías	Aplicación	Pasos/Principios
1. Decálogo de la mediación relacional (Clemente, García & Heras, 2018)	Gestión de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover y facilitar el encuentro. 2. Mediador relacional experimentado. 3. Comprender que las situaciones negativas son el síntoma de un problema más amplio. 4. Reconocer que las otras partes son un "otro legítimo" que posee fortalezas y limitaciones. 5. Realizar actos de escucha, oferta y petición de manera consciente y coherente. 6. El mediador relacional ayuda a las partes a conocer y desarrollar su propia presencia relacional. 7. Las partes deben ser capaces de encontrar a los factores necesarios para hacer todavía más sólidos y factibles los acuerdos.
2. Estrategia de gestión relacional (Pérez, 2017)	Gestión de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y diagnóstico inicial. 2. Definición de objetivos y valores. 3. Diseño de estrategias de relaciones públicas y RSC (responsabilidad social corporativa) 4. Implementación y monitoreo. 5. Promoción del turismo responsable.
3. Gestión de las partes interesadas (Cataño & Rivera, 2023)	Gestión de las partes interesadas de proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de las partes interesadas. 2. Comunicación con las partes interesadas. 3. Relación y negociación con las partes interesadas. 4. Equipo de proyecto en su relación con las partes interesadas. (Preparación del personal) 5. Generación de valor para el proyecto bajo un enfoque de valor compartido. 6. Gestión del riesgo involucrando a las partes interesadas.
4. Método de gestión de partes interesadas. (Serrate, Horta, Sensat & Elías B. 2022)	Gestión de partes interesadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de las partes interesadas (PI) 2. Determinación de los vínculos de la PI. 3. Caracterización de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las partes interesadas que más pudieran incidir en el cumplimiento de la misión de la empresa. 2. Analizar los diferentes actores del contexto de la Empresa de base tecnológica (EBT) 3. Describir los tipos de relación que se establece entre las partes interesadas y la EBT Para enfocar oportunidades y perspectiva de desarrollo. 4. Definir las estrategias de negocios con las PI. 5. Diagnosticar el nivel de correspondencia entre necesidades y expectativas de la PI para garantizar la satisfacción de los diferentes públicos. 6. Analizar los riesgos y oportunidades asociadas a las necesidades y

		<p>expectativas de las PI.</p> <p>7. Establecer los indicadores para la evaluación del nivel satisfacción de las PI.</p>
<p>5. Gestión de las partes interesadas (Quispe & Salgado, 2017)</p>	<p>Gestión de partes interesadas en proyectos de edificaciones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular un enunciado claro de la misión y objetivos del proyecto. 2. Identificar a los interesados del proyecto oportuna y adecuadamente. 3. Determinar las expectativas y limitaciones de las partes interesadas. 4. Determinar las necesidades y requisitos de los interesados. 5. Entender las áreas de interés de las partes interesadas. 6. Evaluar los atributos de los interesados. 7. Analizar los posibles conflictos y alianzas entre los interesados del proyecto. 8. Evaluar el comportamiento de las partes interesadas. 9. Formular estrategias apropiadas para gestionar a los interesados. 10. Pronosticar las relaciones de los interesados para la implementación de las estrategias. 11. Planificar las comunicaciones con los interesados. 12. Gestionar las expectativas, influencia y compromiso de los interesados. 13. Promover y mantener las buenas relaciones humanas con los interesados. 14. Comunicarse y hacer participar adecuada y frecuentemente a los interesados. 15. Comprometerse con la solución de los conflictos de los interesados dentro de los límites del proyecto. 16. Gestionar los interesados con responsabilidad social, ambiental y económico-financiera. 17. Analizar el cambio de las influencias y relaciones de los interesados durante el desarrollo del proyecto. 18. Controlar las comunicaciones y compromisos de los interesados. 19. Obtener la aprobación de los interesados y aceptación formal del cierre del proyecto. 20. Documentar las lecciones aprendidas de los interesados.
<p>6. Propuesta de modelo basado en la gestión de las partes interesadas (Molina, 2016)</p>	<p>Gestión de partes interesadas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de la gestión y la contextualización. 2. Identificación 3. Respuesta al riesgo 4. Monitorización
<p>7. Gestión de partes interesadas (Reyes, Umbarila & Velásquez, 2015)</p>	<p>Gestión de partes interesadas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y caracterización de grupos de interés. 2. Calificación de grupos de interés y identificación de riesgos. 3. Planeamiento de estrategias de relacionamiento. 4. Evaluación y mejora del proceso.

Fuente: Elaboración propia