

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO
ESCUELA DE POSGRADO**



TESIS

**Plan de Gestión de Interesados bajo los lineamientos del PMI en el Proyecto Camal
Municipal de Cajamarca 2018 impulsado mediante el mecanismo de Obras por
Impuestos**

Para Obtener el Grado Académico de
Maestro en Project Management

Presentado por

Juan Alberto García Rodríguez
Christopher Arthur Pachas Delgado

Asesor:

Luis Felipe Velasco Luza

CAJAMARCA – PERÚ

Agosto – 2020

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen	2
Abstract	3
INTRODUCCIÓN	4
1. CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1 Planteamiento del Problema:	5
1.2 Formulación del problema de investigación:	5
1.3 Objetivos de la investigación	6
2. CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.1 Bases teóricas:.....	7
2.2 Hipótesis	20
3. CAPÍTULO III. MÉTODO O ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	23
3.1 Aspectos éticos de la investigación.....	24
4. CAPÍTULO IV. DISCUSIONES Y RESULTADOS.	28
4.1 Discusiones	
a. Municipalidad de Cajamarca	28
b. SENASA.....	29
c. ProInversión	30
d. INTERCORP	30
e. Cámara de Comercio de Cajamarca	34
f. Presidencia vecinal del Sector 3 de San Pedro	36
4.2 Resultados de las discusiones	
5. CAPITULO V. IMPLEMENTACIÓN DE LA GUIA DEL PMBOK RELACIONADO A LA GESTIÓN DE INTERESADOS.....	42
6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....	59
7. CAPITULO VII. RECOMENDACIONES	60
8. Referencias	61
9. Apéndices	63

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se orienta a definir la importancia de la implementación de un plan de gestión de los interesados basado en los lineamientos del PMI incorporados en el PMBOK sexta edición, para el proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, desarrollando un diagnóstico sobre lo ocurrido durante la gestión del proyecto, desde el punto de vista de la gestión de los interesados para determinar que motivó su paralización y diseñar los cambios en la gestión de interesados requeridos para el proyecto, definiendo un plan de gestión de interesados para el proyecto Camal Municipal. Realizadas las entrevistas se puede concluir que la gestión de los interesados tuvo inconvenientes debido a la estrategia de socialización del proyecto con los beneficiarios, debilidades y vacíos normativos que permitan realizar la identificación de los involucrados de manera más objetiva y específica, por lo que no se realizó la identificación ni el plan de gestión de involucrados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca 2018.

Palabras clave: Gestión de Involucrados, proyecto de inversión.

ABSTRACT

This research work is aimed at defining the importance of the implementation of a stakeholder management plan based on the PMI guidelines incorporated in the PMBOK sixth edition, for the Camal Municipal de Cajamarca project through the mechanism of works for taxes, developing a diagnosis of what happened during the project management, from the point of view of stakeholder management to determine what motivated its stoppage and design the changes in stakeholder management required for the project, defining a management plan of interested in the Municipal Camal project. After conducting the interviews, it can be concluded that the management of the stakeholders had problems due to the socialization strategy of the project with the beneficiaries, weaknesses and regulatory gaps that allow for the identification of those involved in a more objective and specific way, so that carried out the identification and management plan of those involved in the Camal Municipal de Cajamarca 2018 project.

Keywords: Stakeholder Management, investment project

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca definir la importancia de la implementación de un plan de gestión de los interesados basado en los lineamientos del PMI incorporados en el PMBOK sexta edición, para el proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, centrándose en la gestión de los interesados en el proyecto del Camal Municipal de Cajamarca 2018 y viéndose como un factor importante en todas las etapas de desarrollo de un proyecto de inversión pública.

Los lineamientos del PMI incorporados en el PMBOK sexta edición contribuye en una adecuada gestión de los interesados, con la finalidad de evitar decisiones negativas que puedan generar un impacto negativo al proyecto.

Se empleará el método hipotético deductivo, con un diseño no experimental, transversal, correlacional causal. Los interesados estuvieron conformados por el representante de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, inversionistas e instituciones públicas relacionadas al marco normativo de “Obras por Impuestos”. Se utilizará la revisión documentaria, encuestas con un muestreo no probabilístico de carácter censal, encuesta y cuestionario, con preguntas tipo escala de Likert, todos estos instrumentos pasarán por una revisión técnica de juicio de expertos antes de su aplicación.

1. CAPÍTULO 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema:

En la actualidad se puede evidenciar una seria de problemáticas en desacuerdos en los niveles sociales como empresarial que envuelven a los diferentes proyectos de inversión público como privada, al respecto una de las principales falencias es el trabajo adecuado con los grupos de interés los mismo que pueden estar a favor o en contra del proyecto por razones objetivas o técnicas, así como subjetivas o de falta de información del mismo. Es así como el presente trabajo busca sustentar la pertinencia en el trabajo de gestión con los diferentes grupos de interés a fin de evitar, prevenir o mitigar y más bien fortalecer y viabilizar el desarrollo de los proyectos.

En este marco en relación al proyecto del Camal Municipal para Cajamarca 2018, el mismo que evidencia no contar con una Gestión de Stakeholder en la gestión municipal 2018 (saliente) y gestión municipal 2019 (entrante), se agrava la continuidad del proyecto en un contexto de desinformación y articulación entre los diferentes actores beneficiarios/involucrados del proyecto.

1.2 Formulación del problema de investigación:

Problema general:

¿Qué estrategias de gestión de los interesados, basado en lineamientos del PMI incorporados en el PMBOK, para el proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, contribuyen a la auto sostenibilidad e implementación del proyecto?

Problemas específicos:

¿Cuál es el proceso de identificación de los Interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos que contribuye a la autosostenibilidad e implementación del proyecto?

¿Cuáles son las evidencias del proceso de planificación eficiente del involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos?

¿Qué características presenta la gestión del proceso de involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos?

¿Cuáles son las características del plan de monitoreo, involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos?

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Establecer las estrategias de gestión de los interesados, basado en lineamientos del PMI incorporados en el PMBOK, para el proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, contribuyen a la autosostenibilidad e implementación del proyecto.

Objetivos específicos

Estudiar el proceso de identificación de los Interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos que contribuye a la autosostenibilidad e implementación del proyecto.

Evidenciar resultados del proceso de planificación eficiente del involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos.

Estudiar las características que presenta la gestión del proceso de involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos.

Analizar las características del plan de monitoreo, involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos.

2. CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Bases teóricas:

En el presente capítulo presenta el sustento teórico que respalda la investigación, desde el punto de vista de definiciones teóricas y construcción del conocimiento sobre las variables de estudio hasta la actualidad.

La referencia principal de la Guía del PMBOK, sexta edición para abordar la Gestión de Involucrados y para abordar las Obras por Impuestos el soporte teórico se basará en el marco normativo de la Ley N° 29230 Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado para la ejecución del Proyecto Creación de Servicios del Centro de Beneficio de Ganado de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, Distrito de Llacanora, Provincia de Cajamarca – Cajamarca.

2.1.1 Definición y gestión de los grupos de interés en el desarrollo de un proyecto.

Diversos autores definen la gestión de involucrados, a fin de comprender su importancia para esta investigación.

Según Freeman et al. (2010) en la búsqueda del valor en el desarrollo académico, en un contexto de errores éticos dentro del sistema capitalista, se desarrolla este concepto sobre la base de la gestión de las organizaciones. Asimismo, De esta manera, Freeman (1984) fue el primer autor en usar el término *stakeholders* dentro del ámbito académico (específicamente, dentro de la gestión estratégica) para referirse a cualquier persona o grupo de personas

(organizaciones) que puedan afectar o verse afectados por las actividades realizadas por una organización.

Sin embargo, algunos investigadores y analistas del concepto de *stakeholder*, plantean que el origen es más antiguo (Preston & Sapienza, 1990; Clarkson, 1995) ubicándolo en las investigaciones de Merrick (1932) quien analizaba los discursos de los ejecutivos de la empresa General Electric, quienes identificaban cuatro partes interesadas: accionistas, empleados, clientes y público en general.

Para Granda & Trujillo (2011) la gestión de los grupos de interés se sitúa como un elemento absolutamente esencial en el marco del desarrollo de una estrategia de Responsabilidad Social (RSE) de cualquier organización, la utilización del término gestión no es casualidad ya que la Real Academia de la Lengua (2020) señala que gestionar implica «realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera». Es por tanto una acepción lo suficientemente amplia como para englobar todas aquellas actividades estratégicas que las organizaciones públicas y privadas realizan como relación con sus grupos de interés.

Se entiende por intereses que motivan a los stakeholders, a la conveniencia o beneficio en el orden moral o material. En la teoría de stakeholders, estos grupos de interés se fijan en conseguir provecho sobre algo en particular de la organización. Según Wartick & Wood (1998) los siguientes son intereses de los stakeholders: Intereses de tipo material, todo aquello tangible que es buscado o que está siendo puesto en riesgo y cuestión por la propia índole del quehacer

empresarial, Intereses políticos, hace referencia a la distribución del poder y la influencia. Influencia en términos de lobby, intereses de afiliación o pertenencia, apuntan al deseo de pertenencia de los seres humanos lo que nos lleva a buscar formar parte de una red social en la que encontrar ubicación y sentido, Intereses relacionados con la información, se refiera al interés por obtener información, conocimiento u opiniones, Intereses simbólicos, implica preocupación fundamental en la reputación, la imagen de la empresa, la percepción de los clientes, el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia su empresa, la empatía hacia temas culturales, religiosas, Intereses de tipo metafísico y espirituales, claves profundas del sentido de la vida; hacia valores religiosos o filosóficos; a creencias sobre lo divino, lo humano y la naturaleza (Cueva, Cueva & Oliveros 2016).

Para el AccountAbility (2006), datan de la Décimo novena Reunión Anual de Consulta de UNEP con Asociaciones Industriales y Organizaciones de Stakeholders en 2002, los análisis realizados en dicha reunión y los comentarios recogidos durante el desarrollo de este manual han revelado que las relaciones con stakeholders pueden resultar extremadamente valiosas para las organizaciones de todo tipo y en todas partes del mundo.

En la actualidad según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos [Guía PMBOK] sexta edición, , se define como los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de

gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (Project Management Institute, 2017). Los procesos como: identificación, planificación, gestión y monitoreo, apoyan el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto, y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto y la planificación y ejecución del trabajo del proyecto.

En este marco cada proyecto involucra a interesados los mismos que pueden afectar de manera positiva o negativa al proyecto, esto dependerá de sus intereses y la capacidad de influencia que puede ejercer sobre el proyecto, la Guía del PMBOK propone 4 procesos para la gestión de los interesados en la cual el punto 13.4 Monitorear el involucramiento de los interesados, propone el seguimiento de las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la medición de las estrategias y los planes de involucramiento (Project Management Institute, 2017).

Así también la Guía del PMBOK considera que algunos interesados pueden tener una capacidad limitada para influir en el trabajo o los resultados del proyecto; otros pueden tener una influencia significativa sobre el mismo y sobre sus resultados esperados. La investigación académica y el análisis de los desastres registrados en proyectos de alto perfil destacan la importancia de un enfoque estructurado para la identificación, priorización e involucramiento de

todos los interesados. La capacidad del director y el equipo del proyecto para identificar correctamente e involucrar a todos los interesados de manera adecuada puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso del proyecto. Para aumentar las posibilidades de éxito, el proceso de identificación e involucramiento de los interesados debería comenzar lo antes posible una vez que el acta de constitución del proyecto haya sido aprobada, el director del proyecto haya sido asignado y el equipo empiece a formarse (Project Management Institute, 2017).

En tal sentido la presente investigación recoge las definiciones, conceptos y procesos de la guía del PMBOK sexta edición, específicamente en su capítulo 13: Gestión de los Interesados, puesto que su importancia radica que la misma se basa en estándares de calidad de nivel Internacional y siendo un referente mundial que a través de sus buenas prácticas garantiza resultados óptimos y una adecuada gestión de los grupos de interés de cualquier proyecto.

2.1.2 Marco normativo de obras por impuestos

En referencia al mecanismo de inversión de obras por impuestos, éste cuenta con un marco normativo vigente Ley N° 29230, Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado.

En el marco de esta Ley, mediante Decreto Supremo N° 294-2018-EF, aprueba el Texto Único Ordenado de y Mediante Decreto Supremo N° 295-2018-EF, aprueba el Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley N° 29230, aprobado por el Decreto Supremo N° 036-2017-EF.

2.1.3 Sobre la definición de obras por impuestos – Ley N° 29230

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2019)

El mecanismo de obras por impuestos es una oportunidad para que el sector público y el sector privado trabajen de la mano para reducir la brecha de infraestructura existente en el país. Mediante este mecanismo, las empresas privadas adelantan el pago de su impuesto a la renta para financiar y ejecutar directamente, de forma rápida y eficiente, proyectos de inversión pública que los gobiernos subnacionales y las entidades del gobierno nacional priorizan (p.1)

Pese a que dicho mecanismo cuenta con más de 10 años luego de haberse promulgado, a la fecha, las obras por impuesto en el Perú, aun no logra el esperado impacto en la sociedad, y entidades públicas y privadas, debido aparentemente a un desconocimiento de dicho mecanismo y a la falta de voluntad política entre las partes intervinientes. En tal sentido los gobiernos de turno deberían empoderar sus dependencias a fin de impulsar y promover de la inversión privada dentro de sus jurisdicciones, ello, con la finalidad de brindar confianza a los potenciales inversionistas y asegurar de esta manera el retorno oportuno de sus inversiones.

La Ley N° 29230 tiene por objetivo la de impulsar la ejecución de proyectos de inversión pública de impacto regional y local, con la participación del sector privado, mediante la suscripción de convenios con los gobiernos regionales y/o locales. (Artículo 1)

2.1.4. Sobre las fases del mecanismo

Según el artículo 7 del Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley N° 29230, el mecanismo de obras por impuestos se sujeta las siguientes fases:

Fase de priorización. - que tiene como objetivo la elección de proyectos de inversión que se llevan a cabo mediante el mecanismo de obras por impuestos;

Fase de actos previos. - que tiene como objetivo realizar todo acto que permita llevar a cabo el proceso de selección en la siguiente fase:

Fase de proceso de selección, que tiene como objetivo la selección de la empresa privada, así como también la entidad privada supervisora;

Fase de ejecución. - que tiene como objetivo la ejecución del Convenio de la empresa privada, Contrato de la entidad privada supervisora, y la emisión de los CIPRL.

Planteadas las definiciones que enmarcaran la presente investigación, a continuación, se bosqueja una descripción en el marco del alcance del conocimiento, que desarrollo la literatura académica respecto de cada variable.

2.1.5 Sobre el estado del arte a nivel internacional

En el contexto internacional, se han desarrollado investigaciones que se enfocan desde diferentes puntos de vista, como la desarrollada por Montes de Oca (2017) titulada “*Diseño del Plan de Gestión de Stakeholders, para los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI) operados por la Fundación Desarrollo Humano Vital (DEHVI)*” en San José de Costa Rica, en las que se

desarrolla la implementación de grupos focales con los involucrados de 4 centros infantiles.

Esta investigación buscaba, a través del diseño de un Plan de Gestión de Stakeholders, fortalecer la gerencia de los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI), operados por la Fundación DEHVI, así mismo de manera específica buscaba identificar y clasificar los Stakeholders, priorizarlos y realizar el diseño del plan. Así mismo, se encontró que el conocimiento de los Stakeholders de la organización se encontraba segmentado por área de gestión y que no contaba con lineamientos que les permitieran priorizar la atención correspondiente a cada grupo ni para gestionar sus relaciones.

Por otro lado, Giordano (2017) desarrolla la investigación titulada, *“Ponderación de los Stakeholders de la Biblioteca Nacional durante la Gestión 2008 – 2015”* en Buenos Aires, con el objetivo de ponderar a los stakeholders de la Biblioteca Nacional “Mariano Moreno” de la República Argentina durante el período 2008-2015 según el enfoque de la gobernanza moderna. Así mismo, de manera específica se buscó identificar a los Stakeholders, para hacer la descripción de sus relaciones, así como describir los mecanismos de participación de los mismos en el proceso de gestión de la política pública mediante la utilización de tecnologías de información, examinar los factores que inciden en su ponderación en función de los principales déficits organizacionales y realizar propuesta y recomendaciones de mejora.

Con esta investigación se identificó los stakeholders de la organización, así como las estrategias prioritarias: la actividad de la gestión bibliotecaria, la gestión de la actividad cultural y la gestión del servicio al usuario mientras que el resto de las actividades, no fueron el foco de atención; tratándose de una política pública que cumple una función social, educativa y cultural; ofreciendo una igualdad de acceso a la información ya sea en forma presencial o remota; mejores servicios de información, mayor comunicación con la ciudadanía. La conclusión permite observar que la organización es sujeto de diversos stakeholders, principalmente externos. Sobre las tecnologías de información, se concluye que su uso no necesariamente fue para establecer un nexo entre los stakeholders y la organización, sino más bien como herramientas de equipamiento tecnológico.

Al respecto del gasto público, se aprecia un creciente gasto vinculado a actividades de apoyo, en seguida a actividades de gestión bibliotecaria y en tercer lugar a actividades culturales sobre actores internos que ejercen significativa influencia en actores externos.

De esta manera, se concluye con la identificación de los principales stakeholders, la descripción de los objetivos recíprocos entre los mismos y la organización y su relación con los principios en materia de gobernanza moderna: 1) el respeto por los intereses de las partes interesadas incluye la calidad de los servicios ofrecidos y la gestión del capital humano; 2) el comportamiento ético incluye la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas como así también el cuidado por el medio

ambiente; 3) la transparencia; 4) la rendición de cuentas que incluye los procesos de evaluación y control como la corresponsabilidad; 5) la gestión por resultados que incluye aspectos de coordinación estratégica y otras actividades vinculadas con actividades sustantiva y de apoyo; 6) la colaboración; 7) la participación de los stakeholders en el proceso de gestión de políticas públicas.

2.1.6 Sobre el estado del arte a nivel nacional

En el ámbito nacional, Quispe & Salgado (2017) en la investigación titulada: *“Modelo de Gestión de los interesados para el Éxito de los Proyectos de Edificaciones en el Perú”*, busca mejorar la gestión de los interesados en base a un modelo y metodología para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos de construcción en el Perú, buscando específicamente identificar los factores que afectan la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú, establecer un modelo conceptual completo para la gestión de los interesados en los proyectos de construcción en el Perú en base a las cuatro principales fuentes en gestión de proyectos: PMI, IPMA, APM y PRINCE2 y proponer una metodología de gestión de los interesados para la utilización en los proyectos de construcción en el Perú, principalmente basado en los enfoques del PMI, IPMA, APM y PRINCE2. Para ello se desarrolló la revisión literaria con la realización de entrevistas, un estudio piloto y el análisis de datos recogidos por encuestas para finalmente realizar su validación. Con ello, se pudo concluir encontrando la existencia de 40 factores críticos de éxito (FCE) relacionados a la gestión de los interesados agrupados en 3 grupos de competencias, 22 FCE relacionados a la competencia práctica, 5 FCE

relacionadas a la competencia contextual y 13 FCE relacionadas a la competencia personal. Todos los factores propuestos han sido aceptados, considerando que todos superan el valor de 3.5, el cuál es el mínimo aceptable en una evaluación en escala tipo Likert. Cada uno de los factores críticos de éxitos identificados fueron descritos apropiadamente los interesados en los proyectos de construcción del tipo edificaciones en el Perú. Los factores críticos identificados constituyen la base para proponer un nuevo modelo y metodología en gestión de los interesados.

- El modelo sintetiza los principales enfoques para gestionar a los interesados como el IPMA, PMI, APM, PRINCE2, ISO 21500, la investigación de Yang (2010), entre otros; en un nuevo modelo que aborda los tres tipos de competencias necesarias para gestionar adecuadamente a los interesados.

- El modelo propuesto jerarquía de competencias para gestionar a los interesados representa la priorización de la preocupación que el personal encargado de gestionar a los interesados deberá poner en la gestión de los interesados. Para ello la primera preocupación es saber cómo se gestiona a los interesados (competencia práctica); después la preocupación debe ser comprender el contexto interno y externo del proyecto (competencia contextual); y finalmente, la siguiente preocupación es poner atención en las habilidades personales e interpersonales que se requieren para participar en la gestión de los interesados (competencia personal), citando las referencias más relevantes de la literatura.

Así mismo, otro estudio, orientado al aspecto de sostenibilidad realizado por Cachai & Delgado (2018) titulada *“La gestión de grupos de interés en proyectos sociales. Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del Proyecto de Salud “Mamás del río”, en la zona rural de Parinari, Región Loreto”* se desarrolló buscando analizar la gestión de grupos de interés y buscando desarrollar la elaborar una propuesta de mejora que coadyuvara a la sostenibilidad del proyecto social “Mamás del Río”, orientando el estudio a el análisis del proyecto social y de los grupos de interés en relaciona al mismo.

Así, utilizando las teorías utilizan dos teorías de gestión de grupos de interés, principalmente: el Manual para el compromiso con los stakeholders y el Análisis Social CLIP por su particular característica de flexibilidad, se llegó a la siguiente conclusión:

Con respecto a los grupos de interés identificados a lo largo de la investigación, se realizó una lluvia de ideas, identificando más de 30 actores involucrados, de los cuales se seleccionaron 17 – agrupados en 5 categorías- a analizar debido a prioridades de “Mamás del Río”, y factores económicos, de tiempo y de disposición por parte de estos. De los 17 grupos de interés con capacidad de influir en el proyecto “Mamás del Río” se obtuvieron 12 grupos de interés clave o Dominantes, quienes cuentan con poder, interés y legitimidad en un grado medio o alto.

Adicionalmente, se asignaron a los grupos de interés las denominaciones brindadas por la teoría, en función a sus grados de interés,

poder y legitimidad, donde MIMP es el único actor Inactivo –cuenta únicamente con un grado de poder medio, mientras su interés y legitimidad tienen un grado bajo-, la Municipalidad de Parinari, el único actor Influyente –cuenta con poder y legitimidad medios, y muy poco interés-, el MINCUL es el único Interesado –sólo cuenta con legitimidad media- y los vulnerables son las parteras y la ONG Prisma, al contar con interés y legitimidad en grados medio o alto. Los gráficos mostrados en el presente documento muestran que no hay ningún grupo de interés Fuerte o Marginado.

Los grupos de interés clave del proyecto son los siguientes: el equipo del proyecto (planilla), los becarios del proyecto, la UPCH, Concytec, Grand Challenges Canadá, la población objetivo, los esposos, los agentes comunitarios, la DIRESA Loreto, los establecimientos de salud, el MINSA y el MIDIS. Sin embargo, para hacer la herramienta más eficiente, se identificaron los grupos de interés que cuentan con los tres criterios mencionados –poder, interés y legitimidad- únicamente en un grado alto, siendo estos la población objetivo, los agentes comunitarios y la DIRESA Loreto.

2.2 Hipótesis

2.2.1 Hipótesis general

Las estrategias de gestión de los interesados, basado en lineamientos del PMI incorporados en el PMBOK, para el proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, contribuyen a la autosostenibilidad e implementación del proyecto.

2.2.2 Hipótesis específicas

- 1) El proceso de identificación de los Interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos contribuye a la autosostenibilidad e implementación del proyecto.
- 2) El proceso de planificación eficiente del involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, es pertinente para la gestión de los interesados del proyecto.
- 3) La gestión del proceso de involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, se basa en la comunicación, habilidades interpersonales y planificación.
- 4) El plan de monitoreo, involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, se basa en los resultados, logros y desempeño del equipo.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES		
Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable dependiente		
Estrategias de gestión de interesados del proyecto Camal Municipal		Matriz de interesados Cronograma de actividades
Variables independientes		
Identificar a los Interesados	Entradas de interesados. Herramientas y Técnicas Salidas.	Acta de constitución del proyecto. Registro de interesados.

Planificar el Involucramiento de los Interesados	Plan de dirección del proyecto. Compromisos.	Plan para la dirección del proyecto. Plan de involucramiento de los interesados. Acuerdos tomados.
Gestionar el Involucramiento de los Interesados	Comunicación. Habilidades interpersonales. Planificación	Habilidades de comunicación. Habilidades interpersonales y de equipo. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.
Monitorear el Involucramiento de los Interesados	Resultados / logros. Desempeño.	Activos de los procesos de la organización. Documentos del proyecto. Datos de desempeño del Trabajo.

3. CAPÍTULO III. MÉTODO O ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.

Se utilizó el Diseño Cualitativo, Histórico, Documental y de estudios de casos según el cuadro siguiente:

Diseño Cualitativo	Justificación
<p>Exploratoria cualitativa</p> <p>Histórica</p>	<p>Objetivo: Levantar información del trabajo de gestión de interesados en el proyecto del Camal Municipal 2018, bajo el mecanismo de obras por impuesto.</p> <p>Utilidad: Identificar los instrumentos utilizados para el trabajo de los interesados en el proyecto del Camal Municipal 2018, bajo el mecanismo de Obras por impuesto.</p> <p>Instrumentos: Fuentes directas, registro y/o documentación correspondiente al trabajo realizado con los interesados en el proyecto del Camal Municipal 2018, bajo el mecanismo de obras por impuesto.</p>
<p>Exploratoria cualitativa</p> <p>Documental</p>	<p>Objetivo: Se presenta la guía del PMBOK sexta edición, capítulo 13: Gestión de los Interesados, como un modelo a seguir que garantiza una adecuada gestión de los interesados en el proyecto del Camal Municipal 2018, bajo el mecanismo de obras por impuesto.</p>

	<p>Utilidad: Para proponer los instrumentos de la guía del PMBOK sexta edición para el trabajo de Gestión con los Interesados en cualquier proyecto de inversión pública. Bajo el mecanismo de obras por impuesto.</p> <p>Instrumentos: Se realizará una selección de la información recabada a fin de que sea pertinente su utilización en el trabajo de Gestión de los interesados en el proyecto del Camal Municipal 2018, bajo el mecanismo de obras por impuesto.</p>
<p>Exploratoria cualitativa de Estudio de casos</p>	<p>Objetivo: La guía del PMBOK es una herramienta que proporciona los instrumentos a utilizar para una adecuada Gestión de los interesados.</p> <p>Utilidad: Se recopilará toda la información correspondiente al Proyecto del Camal Municipal de Cajamarca 2018, bajo el mecanismo de obras por impuesto, específicamente el trabajo y/o gestión con los interesados.</p> <p>Instrumentos: Observación, análisis, entrevista y documentación.</p>

3.1 Aspectos éticos de la investigación

De acuerdo con los principios establecidos en Dalla (2016), este estudio se desarrolló conforme a los siguientes principios:

DIMENSIÓN	PRINCIPIOS	CLAUSULAS
Ética en la relación investigador-investigado	Respeto por las personas	- Respeto de los derechos y libertades fundamentales - Consentimiento informado
	Beneficencia y no maleficencia	- Maximización del beneficio y minimización del daño - Prevención del engaño
	Justicia	- Neutralidad Equidad
	Responsabilidad	- Evaluación de consecuencias - Calidad de la investigación
Ética en el tratamiento de la información	Integridad en el tratamiento de la información	- Preservación de la privacidad - Prevención del plagio

El principio de respeto por las personas. - Involucra dos cláusulas importantes. La cláusula de respeto de los derechos y libertades fundamentales implica que los fines de una investigación no deben tener prioridad sobre estas reivindicaciones básicas de la ciudadanía moderna. En la producción del conocimiento disciplinario, esto supone que ningún fin organizacional puede justificar estudios que contravengan los derechos y libertades de las personas involucradas en la investigación.

El principio de beneficencia y no maleficencia. - Puede desagregarse en dos cláusulas básicas. La cláusula de maximización del beneficio y minimización del daño dispone que, al hacer una investigación, se deben reducir los efectos negativos e incrementar los efectos positivos en la mayor medida posible. En el ámbito de las ciencias de la gestión, esta cláusula implica una permanente consideración de los intereses de los sujetos de estudio y de quienes se verán afectados por el mismo (incluyendo a futuros consumidores, beneficiarios y/o usuarios de los productos y servicios generados por las organizaciones involucradas). Por otro lado, la cláusula de prevención del engaño supone evitar la realización de estudios encubiertos que vulneren la buena fe de los actores involucrados en el estudio, salvo circunstancias excepcionales, temporales y plenamente justificadas.

El principio de justicia. -Conlleva también dos cláusulas esenciales. La primera cláusula, neutralidad, exige que el investigador evite sesgos intencionales que afecten su trato con los sujetos de estudio y que alteren la fidelidad de los resultados de su investigación; asimismo, exige que el investigador evidencie el nivel de objetividad del estudio documentando sus posibles limitaciones.

El principio de responsabilidad. - Comprende igualmente dos cláusulas distintas. Una de ellas se refiere a la evaluación de las consecuencias de la investigación para con los sujetos de estudio, las organizaciones involucradas y la sociedad en su conjunto. La idea subyacente es que tanto el investigador como la organización que patrocina el estudio son responsables por los efectos del conocimiento generado. La otra cláusula, relacionada con la calidad de la investigación, alude al necesario profesionalismo en la conducción de investigaciones metodológicamente rigurosas que cumplan cabalmente con los objetivos para los cuales fueron diseñadas.

El principio de integridad en el tratamiento de la información. - Involucra dos cláusulas.

La cláusula de preservación de la privacidad establece que el investigador utilice y difunda la información obtenida en función de los niveles de consentimiento proporcionados por los sujetos de estudio aplicando los protocolos de confidencialidad y anonimato pertinentes.

4. CAPÍTULO IV. DISCUSIONES Y RESULTADOS.

4.1 Discusiones

a. Municipalidad de Cajamarca

Para abordar la posición de la Municipalidad de Cajamarca se realizó una entrevista a Herles Rabanal, Directo de la Oficina General de Promoción de la Inversión Privada, en su calidad de representante de la institución, quien manifestó que un efecto positivo de implementar un plan de involucrados para la ejecución del proyecto Camal Municipal de Cajamarca 2018, es que se puede llevar a cabo el proyecto sin problemas, y le otorga al gerente la capacidad de identificar, analizar y controlar los riesgos asociados a los grupos de interés. Así mismo les otorga la ventaja de identificar oportunidades interesantes para un proyecto. En su entender, una gestión rigurosa y activa de los actores involucrados es una buena herramienta para convertir las potenciales amenazas en oportunidades para el proyecto. Por lo tanto, la gestión de los grupos de interés va más allá de una gestión de riesgos simple, pues un poco de disciplina, ahora es posible prevenir los problemas antes de que sucedan. Lo importante es ser proactivo y construir relaciones sostenibles con los grupos de interés.

Por otro lado, respecto de los efectos negativos de la implementación de un plan de gestión de involucrados, el entrevistado considera que, si se priva de su apoyo y la insatisfacción hacia el proyecto de las partes interesadas aumenta.

Por otra parte, al abordar los instrumentos que utilizaron en la gestión de involucrados, manifiesta que fueron necesarias entrevistas con expertos y lluvia de ideas en grupo, utilizando medios de socialización la presentación de informes y toma de decisiones.

Así mismo, respecto de experiencias de trabajo con grupos de interés de otros proyectos, el entrevistado menciona que, en el año 2019, intercambiaron opiniones con otros proyectos exitosos relacionados a este giro, como el caso más cercano de CHOTA donde se comprobó que con un monto mucho menor se pudo ejecutar un Camal con buenas características y que cumplía con todo lo necesario.

Respecto de la evidencia de gestión ambiental de la empresa, el entrevistado manifiesta que se cuenta con un plan de gestión ambiental, así mismo que se cuenta con registros de acciones que desarrollaron los grupos de interés en relación al proyecto, así como una matriz de identificación de interesados, e información de las acciones desarrolladas por los grupos de interés. Así mismo se desarrollaron informes y estudios sobre la gestión de interesados del proyecto, realizando reuniones presenciales, reuniones virtuales, informes, artículos de interés, notas de prensa, como técnicas de gestión para el involucramiento de los grupos de interés, así como la elaboración de un plan de monitoreo de involucrados y la actualización del registro de los mismos.

b. SENASA

Cuando se realizó la encuesta a SENASA, el señor Manuel Pérez Mundaca, representante, manifiesta:

“Primero, debo de manifestarle que el Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA, ejerce la Autoridad en materia de Producción y procesamiento primario de alimentos de origen agropecuarios y piensos, en ese contexto y para cumplir con este rol funcional realiza acciones de vigilancia sanitaria sobre establecimientos que realizan procesamiento primario, como es el caso del matadero municipal de Cajamarca. En ese contexto, se realizado diligencias de inspección al matadero ubicado en la ciudad de Cajamarca; en

estas inspecciones se encontraron deficiencias en infraestructura, equipamiento y comportamiento del recurso humano no adecuado al momento de realizar las labores de faenamiento. Como corresponde los resultados de estas acciones se les informaba a los funcionarios de la municipalidad de Cajamarca y se sostuvieron reuniones para coordinar acciones relacionadas a esta problemática y en una de ellas nos informaron que al más alto nivel de la municipalidad habían tomado la decisión de construir un nuevo matadero municipal bajo la modalidad obra por impuestos. Teniendo conocimiento de esta decisión política, lo que correspondía es hacerles conocer cuáles son los procedimientos administrativos que tenían cumplir para construir un nuevo matadero municipal, en aquel entonces, las exigencias administrativas contempladas en el D.S. 015-2012-AG (Reglamento sanitario de Faenado de Animales de Abasto). La entidad gestionó la Autorización Sanitaria de Construcción para el nuevo matadero municipal ubicado en izcocongá y el SENASA luego de cumplir con las diligencias de evaluación documentaria y auditoría In Situ emitió la Autorización Sanitaria correspondiente.

c. ProInversión

La entrevista se realizó a Carlos Tirado Tejada, Analista Técnico de ProInversión - Cajamarca, quien explica que, se llevaron a cabo reuniones para dar a conocer el mecanismo de Ejecución de Obras por Impuestos, para la ejecución del proyecto Camal Municipal de Cajamarca. Así mismo estas se desarrollaron conforme establece el Marco Normativo del mecanismo, especificando los roles de la empresa privada y la institución pública.

Así mismo el entrevistado manifiesta los medios de comunicación utilizados para articular el trabajo de los involucrados, afirma que los medios más utilizados son los

correos electrónicos, acuerdo de concejo y oficios, con participación de la Contraloría General de la República.

Sobre las buenas prácticas con los grupos de interés, el entrevistado resalta la gestión de la comunicación entre la empresa privada y la institución pública, caracterizada por su fluidez, que permitió una buena relación entre ellos. Así mismo, al hablar del cambio de gestión municipal, ProInversión participó en las reuniones entre el alcalde y el equipo de trabajo de la nueva gestión de la Municipalidad y resalta la predisposición política para la continuidad del proyecto.

Los aspectos a reforzar, menciona la falta de socialización de la envergadura y el horizonte de tiempo del proyecto. Así mismo, el aspecto de la planificación y gestión del tiempo, mencionando que debería cumplirse los plazos que la norma pública establece para la conclusión de lo planificado en el proyecto, considerando las variaciones de tiempo entre la gestión privada y la gestión pública. Enfatiza la necesidad de identificación de funciones y el conocimiento del marco de las herramientas de la gestión privada para la consecución de la ejecución como se planifica, así como la socialización de la cartera de proyectos de la institución pública.

Menciona que la empresa privada con la entidad pública debe formar una comisión para socializar la naturaleza y envergadura del proyecto, enfatizando que, con la intervención, no siempre estará satisfecha toda la población y por ello debe realizarse una adecuada identificación de involucrados.

d. INTERCORP

Para abordar la participación de Intercorp, se entrevistó William Ordoñez Alcántara, que ocupa el cargo de Analista de Desarrollo Regional, URBI Propiedades – Intercorp.

Se le consultó sobre el trabajo que realizaron con los grupos de interés relacionados al proyecto del Camal Municipal 2018, y cuál fue su impacto, a lo que respondió afirmando: “Se sostuvieron reuniones con todos los grupos de interés del proyecto, con la finalidad de entender necesidades, puntos de vista, recomendaciones, buenas prácticas, etc. Consideramos que el impacto fue positivo ya que ayudó a que todas las partes colaboren en los estudios técnicos que se realizaron y todo lo vinculado al proyecto. Asimismo, al socializar el trabajo realizándose podía realizar los ajustes que los estudios requerían.

Por otro lado, se consultó sobre el impacto negativo del trabajo realizado con los grupos de interés, en el marco del proyecto, a lo que respondió: “Al existir varios grupos de interés con quien coordinar hubo demoras en los tiempos de revisión y aprobación. Asimismo, llegar a un punto de consenso tiene más demoras al haber más actores”. Sobre los procedimientos que se utilizaron, en la gestión con los grupos de interés, relacionados al proyecto, respondió que “el procedimiento utilizado en el proyecto fue el estipulado en la Ley 29230 y su reglamento vigente a la fecha”, así mismo, sobre los medios de comunicación que utilizaron, respondió también que “Los medios de comunicación fueron cartas formales, reuniones físicas, correos entre los involucrados, llamadas telefónicas y videoconferencias”. Otra pregunta estuvo orientada a consultar sobre las buenas prácticas de trabajo con los grupos de interés que se pudo identificar desde su perspectiva, por lo que menciona: “El envío previo de las presentaciones o de los entregables, permitía que las reuniones sean más ágiles y se llegara con observaciones más claras, el seguimiento constante de lo avanzado y las reuniones físicas en los entregables a fin de explicar el detalle de lo realizado en las especialidades (ingeniería de detalle)”

Se hizo la consulta sobre si identificaron aspectos coyunturales en los grupos de interés que afecten de manera negativa/positiva al proyecto del Camal Municipal, a lo que se obtuvo la siguiente respuesta: “Un aspecto coyuntural que afectó el proyecto fue el cambio de gestión Municipal, ya que el proyecto se paralizó por temas políticos de la nueva gestión”.

Así mismo, se consultó si se cuenta con un registro de sucesos coyunturales que puedan afectar de manera negativa/positiva al proyecto del Camal Municipal, a lo que nos respondieron: “Se realizó una ayuda memoria de todos los hitos importantes en el tiempo que tuvo el proyecto, a fin de tener claro todo lo actuado por los diferentes actores del proyecto y hacerlo de conocimiento a las diferentes entidades rectoras del Estado”.

Al consultar sobre si se identifica un adecuado trabajo con los grupos de interés en el proyecto se recibió la siguiente respuesta: “Se trabajó coordinadamente con los grupos de interés y se llegó a conseguir una dinámica de trabajo conjunto”. Otra pregunta consultaba sobre si se realizó un registro de expectativas de los grupos de interés del proyecto del Camal Municipal, cuya respuesta fue: “Sí, desde la etapa de consultas a las bases en concurso público hasta lo último actuado por el proyecto”.

Al consultar sobre los instrumentos de comunicación con los grupos de interés del proyecto que fueron socializados, afirmó que estos fueron: “Entregables del expediente técnico, presentaciones por avance (ppt) y videos del proyecto”. Sobre las actividades en todo el desarrollo del proyecto del Camal Municipal, afirmaron: “Se ha participado como financista del proyecto desde la etapa de concurso público hasta la fecha. Ante ello, se participó de reuniones de coordinación y seguimiento, envió de comunicaciones, visitas de campo, entre otras”.

Dos consultas más se hicieron: ¿De qué manera fueron tramitadas sus solicitudes, e inquietudes en relación al proyecto del Camal Municipal 2018?, cuya respuesta fue: “Todas las solicitudes fueron tramitadas formalmente ante la mesa de partes de las Entidades Públicas”. Finalmente se consultó sobre si se involucraron a nuevos interesados en el proyecto del Camal Municipal 2018, obteniendo la respuesta: “Se involucraron a todos los grupos interesados del proyecto en el tiempo correspondiente”.

Finalmente, después de la participación de los involucrados identificados, se puede evidenciar que cada uno describe sus actividades como cree mejor, explicando teóricamente sus funciones en relación a la gestión del proyecto.

Se puede evidenciar también que el conocimiento o la profundidad de conocimiento técnico de los involucrados, no trasciende de la teoría como para haber garantizado el éxito en la gestión de los involucrados del proyecto.

e. Cámara de Comercio de Cajamarca

Al realizarse a Oscar Manuel Mendoza Vargas, gerente de la empresa consultora Recursos S.AC., ex presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca.

La apreciación del entrevistado sobre la ejecución del proyecto Camal Municipal de Cajamarca, donde el entrevistado recalca la importancia del proyecto para el cierre de brechas relacionadas a salubridad y bienestar general, en la medida que habilita las condiciones para un adecuado beneficio de ganado en Cajamarca.

En segundo lugar, la obra eleva la producción manufacturera de la Región, ya que el beneficio de ganado, e incrementa valor agregado a la venta de animales en pie y genera puestos de trabajo formales para potenciar la industria cárnica en Cajamarca.

En relación a la ejecución, manifiesta que el proyecto resulta de la intervención de la Defensoría del pueblo y SENASA, quienes identificaron las condiciones desfavorables de salubridad, cerrando el camal existente con el compromiso de la Municipalidad de Invertir con un proyecto para la resolución del problema, durante varias gestiones. El cierre del camal, fue levantado hasta el cumplimiento del compromiso de la municipalidad.

Manifiesta el entrevistado el poco interés de las gestiones municipales con relación al proyecto, así como la falta de información hacia la colectividad. Así mismo, presenta a la red de comerciantes cárnicos informales como involucrados, ya que ellos asumirían los costos de operación del camal. En general habla de la falta de socialización de proyecto. Así mismo, manifiesta que el tratamiento de proyecto en la ejecución, afecta y perjudica intereses de asociados de la Cámara de Comercio de Cajamarca, que se encontraban involucrados en el proceso de Obras por Impuestos, con afectación del marco normativo para la ejecución encontrándose la disposición de no ejecución del proyecto, aduciendo la afectación de recursos futuros de la municipalidad. Así mismo, aprovechando un vacío legal, la municipalidad desiste de la ejecución del proyecto y se cancela, lo que motivo procesos administrativos que aún se encuentran en proceso en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Por otro lado, manifiesta también, que Interbank solicitó la devolución de la inversión en el estudio del proyecto, así como daños y perjuicios por la campaña de desacreditación hacia la empresa por parte de la municipalidad.

En el caso de la Cámara de Comercio, la institución intervino oficiando comunicaciones al Municipio sobre lo ocasionado con sus socios recibiendo respuestas esquivas, así como

respuestas de desprestigio a las instituciones en mención, en oposición a la participación y posición de los demás involucrados que se encontraban a favor de la ejecución del Proyecto. Manifiesta también que la población no tiene mucho conocimiento sobre el problema, así como el desdén por la atención a los problemas de salubridad por los actores en Cajamarca.

La apreciación del entrevistado sobre las acciones de conciliación de la municipalidad en la gestión actual, para resolver esta problemática, manifiesta que no tiene mayor información y que por su participación en el plan de reactivación económica, aprecia que no hay mayores acciones para la solución del problema.

Sobre las limitaciones que impiden la ejecución del proyecto, manifiesta que más que una limitación técnica, la limitación es política, y enfatiza que la voluntad política debe resolverse y posiblemente se haga cuando cambien la gestión de la alcaldía actual.

f. Presidente Vecinal del Sector 3 de San Pedro - Cajamarca

La entrevista a Luis Alerto Sánchez Fernández, presidente vecinal del Sector 3 de San Pedro, de la Provincia de Cajamarca, con 54 años y residente en la zona desde que nació. En su apreciación respecto al proyecto, manifiesta los problemas ocurridos, pese a los reclamos realizados por las condiciones de insalubridad generada por el Camal de Cajamarca, que se prolongan hasta la época de lluvias por las inundaciones.

La construcción del camal, es una necesidad usada como promesas de campaña política, sin embargo, con lo único que se avanzó fue con la compra del terreno. Manifiesta que la respuesta de la autoridad política es simple sin resultados concretos.

Manifiesta la información que, en la Gestión del Alcalde Bardales, se encaminaba un estudio valorizado en S/ 9 000 000.00 por la modalidad de obras por impuestos, sin embargo, esto se truncó con el cambio de gestión.

La nueva gestión, informó que el monto de la inversión se incrementó a S/ 16 000 000.00 sin embargo, casi al final de la gestión el alcalde manifestó que el monto ascendía a S/ 32 000 000.00.

Los beneficiarios y la población afectada, intentó reuniones con las gerencias de línea de la municipalidad, el alcalde, junta vecinal SEDACAT, entre otras. Sin embargo, se sintieron burlados por la gestión, por lo que generaron denuncias ante la defensoría del pueblo, con la finalidad de buscar atención a la necesidad, ya que los ofrecimientos no se cumplían y los vecinos seguían viéndose perjudicados.

Actualmente, sobre las coordinaciones realizadas por la municipalidad, en la Gestión del Alcalde Becerra, considera que las peticiones fueron atendidas, sin embargo, en la actual gestión, consideran que no fueron atendidos y no se comunican adecuadamente.

Así mismo, las coordinaciones con la Gerencia de Medio Ambiente continúan, y recibieron información de que en el mes de setiembre se iniciaba la construcción del proyecto, que fue afectada por la paralización a causa de la Pandemia.

Haciendo énfasis en la cancelación de las reuniones entre la municipalidad y los vecinos, manifiesta que se realizó la denuncia ante la Defensoría del Pueblo. Así mismo, manifiesta que la población se siente defraudada por las autoridades pese a la necesidad que se acarrea desde varios años atrás y la importancia del mismo en relación a la salubridad y la calidad y control de la carne para la población, ya que, por el clima, los

desperdicios del camal, afectan el olor y las buenas condiciones ambientales en la zona, así como la tratativa de los desagües.

Lo que entiende de la limitación para la ejecución del proyecto, manifiesta que se le informó que el motivo principal se debía al excesivo incremento del costo de la inversión.

Sugiere además que debería aperturarse la posibilidad para la ejecución del proyecto a más empresas y que se debería comunicar sobre la situación a la población.

De las entrevistas realizadas, se puede apreciar que existen divergencias entre los puntos de vista de los involucrados en relación al nivel de conocimiento sobre la modalidad de ejecución usando el mecanismo de obras por impuestos. De igual forma, se tiene una percepción negativa por parte de los involucrados relacionados a la obra en mención hacia la gestión municipal actual que refieren “presentó actitudes negativas que truncaron la ejecución del proyecto”, debido al aparente desconocimiento del mecanismo, respecto a su afectación financiera al ejecutar esta modalidad de inversión.

Otro punto marcado en este contexto es la deficiente comunicación y socialización de la información relacionada al proyecto, con la población, sucediendo actos de información falsa a la población en perjuicio de la empresa que ejecutaría el proyecto, por la posición de la gestión de oposición a la ejecución de la inversión.

En cierto punto, los actores formales relacionados al proyecto convergieron en reuniones, donde la municipalidad no participó, así como el significativo grupo de la población beneficiaria, evidenciándose la falta de comunicación y la posición de oposición de la gestión municipal para la ejecución del problema.

4.2. Resultados de las discusiones

Se identificaron las fuentes de información para generar la discusión de resultados. De las hipótesis planteadas en la investigación, las teorías que la sustentan y la experiencia obtenida en el proyecto del Camal Municipal de Cajamarca.

Hipótesis Planteadas	Teorías Aplicables	Experiencias Obtenidas	Observaciones
Las estrategias de gestión de los interesados, basado en lineamientos del PMI incorporados en el PMBOK, para el proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, contribuyen a la auto sostenibilidad e implementación del proyecto	La gestión de los interesados (stakeholders) es de suma importancia para lograr el éxito. El proceso de identificar a los interesados (stakeholders) y definir sus niveles de interés e influencia en el proyecto es el punto de partida para desarrollar las estrategias destinadas a conseguir el apoyo necesario de los interesados (stakeholders) claves, que permitan alcanzar los objetivos del proyecto.		
El proceso de identificación de los Interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos contribuye a la auto sostenibilidad e implementación del proyecto	implica no solo identificar a quienes recibirán beneficios del proyecto, sino también a quienes serán impactados negativamente por él. Como sucede en todo tipo de intervención social, no todos los proyectos de desarrollo son recibidos positivamente, siempre existen personas, grupos o instituciones que se opondrán por diversas razones que responden a un amplio rango que va desde motivos políticos o económicos hasta sociales, religiosos, etcétera.	El proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos se convierte en una prioridad por temas de salud pública, de salubridad, mejores condiciones de trabajo y vida, así como motor de la dinámica productiva local. En ese contexto se espera un mayor compromiso y mayor convocatoria de parte de los actores locales.	Establecer mecanismos de socialización a distintos actores de la localidad.
El proceso de planificación eficiente del involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca	Se trata de una exigencia contractual; es decir, el interesado	El proceso de planificación es con la participación activa de los stakeholders, donde	Establecer estrategias de compromiso, no solo de inversión,

mediante el mecanismo de obras por impuestos, es pertinente para la gestión de los interesados del proyecto	(stakeholder) y el proyecto tienen una cuerda formal para la entrega de información que, muy a menudo, incluye un formato y un cronograma específico	reafirman sus compromisos, no solo de inversión, sino que de responsabilidad por un importante sector de la población.	sino que, de responsabilidad social y de salud pública en el marco de los objetivos de desarrollo sostenibles.
La gestión del proceso de involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, se basa en la comunicación, habilidades interpersonales y planificación	El gerente del proyecto debe gestionar las actividades de información basándose en las prioridades de los interesados (stakeholders) e identificar a las personas que serán responsables de desarrollar y entregar la información. La información correcta, tiene que llegar a la persona correcta y hacerlo en el momento correcto.	Se debe establecer un modelo de gestión acorde a las características de los stakeholders y prioridades del proyecto.	Mantener el compromiso y la motivación de los interesados (stakeholders), estar atento a los procesos de alternancia de funcionarios para aplicar procesos de sensibilización temprana.
El plan de monitoreo, involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, se basa en los resultados, logros y desempeño del equipo	Todos los interesados (stakeholders) deben estar informados en varios niveles, es importante también mantenerlos involucrados. Los interesados (stakeholders) deben lograr su involucramiento en el proceso de establecer o validar los objetivos del proyecto, determinar los indicadores de éxito, fijar los cronogramas, etcétera	El proceso de monitoreo debe representar a un equipo multidisciplinario que no necesariamente supervise, sino que acompañe y sume acciones complementarias al equipo técnico del proyecto. Se debe complementar con procesos de retroalimentación constante.	Los resultados deben ser evidenciados por la población, productores, trabajadores y demás actores involucrados en la cadena productiva.

Los resultados de esta investigación fueron obtenidos a los interesados (stakeholders) través de entrevistas del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, y a través de la revisión documentaria, podemos señalar:

El proyecto “Creación de servicios del centro de beneficio de ganado de la municipalidad provincial de Cajamarca, distrito de Llacanora, provincia de Cajamarca – Cajamarca” con código SNIP N° 124553, está localizado en el caserío de Iscoconga,

distrito de Llacanora, provincia de Cajamarca en la región Cajamarca. La formulación y ejecución del proyecto está a cargo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Los componentes del proyecto son Infraestructura para el beneficio de las carnes, Plan de manejo ambiental, Programa social de capacitación, Equipos y maquinaria. El proyecto cuenta con un horizonte de 10 años.

Sobre la identificación de los interesados del proyecto; se muestra débil, al no existir un documento formal de identificación de involucrados se considera la estructura de obras por impuesto en la cual se identifican actores para el desarrollo de este tipo de proyectos.

Sobre el plan de gestión de los interesados del proyecto; es un documento técnico operativo en el cual se indica cuáles serán las estrategias que se ejecutarán con cada uno de los involucrados con el fin de obtener el máximo beneficio de cada involucrado para alcanzar la meta del proyecto y la satisfacción de los involucrados. Para el caso del proyecto de estudio al no contarse con un documento de identificación de involucrados no existe un plan de interesas del proyecto.

Sobre la gestión de los interesados del proyecto; Este proceso es aún limitado con relaciona a lo señalado en el PMBOK que tiene un concepto más amplio de identificación y gestión de involucrados por lo cual esta área se aborda desde la perspectiva de la gestión de proyectos con el enfoque del PMI. En la revisión documentaria se pudo identificar que el perfil hace mención de una relación de

involucrados la cual tiene efectos de información de soporte para la formulación. Esta identificación de involucrados no llega al nivel operativo y tiene enfoque en el beneficio que recibirán con la ejecución del proyecto.

Sobre el monitoreo del involucramiento de los interesados del proyecto; no existe documento alguno que permita realizar el monitoreo de los interesados y menos la gestión de sus intereses en el proyecto. El desarrollo de reuniones de trabajo es el mecanismo más utilizado y que se da en función de la situación con el fin de viabilizar el desarrollo del proyecto.

5. CAPITULO V. IMPLEMENTACIÓN DE LA GUIA PMBOK RELACIONADO A LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

5.1. Aplicación de instrumentos de la Gestión de los Interesados según la guía del PMBOK

Las informaciones para el desarrollo de los instrumentos se han obtenido de la aplicación de las entrevistas realizadas a los representantes de las entidades interesadas y expertos de Project Management, así como de la revisión documentaria pertinente.

5.1.1. Identificar a los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, que contribuyen a la auto sostenibilidad e implementación del proyecto.

1) Entradas de interesados.

Los interesados (stakeholders) para el proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, se han identificado y comprometido las siguientes instituciones:

- Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada – ProInversión
- Grupo empresarial Intercorp
- Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca
- Presidencia regional del Sector 3 de San Pedro

2) Herramientas y Técnicas.

Las herramientas y técnicas para identificar los interesados (stakeholders) para el proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, se sigue lo estipulado en los lineamientos del PMI incorporados en el PMBOK sexta edición.

➤ Matriz de interesados (stakeholders)

Tabla 1. Desarrollo de la matriz de interesados (stakeholders)

Suministro	Entradas	Técnicas	Salidas	Usuario
Financiado Grupo empresarial Intercorp	- Perfil del proyecto (PP) - Matriz de resultados - Documentos de aprobación del proyecto	- Análisis de Interesados (Stakeholders) -Clasificación de Interesados (Stakeholders) - Juicio de expertos	- Matriz de Interesados (Stakeholders)	- Equipo del proyecto

Fuente: Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide

➤ Matriz de identificación de interesados (stakeholders)

Tabla 2. Matriz de identificación de interesados (stakeholders)

SUPERVISOR DEL PROYECTO				
OBJETIVOS O METAS	NIVEL DE INTERÉS	NIVEL DE INFLUENCIA	ACCIONES POSIBLES DEL INTERESADO STAKEHOLDER-	ESTRATEGIAS
Gestión exitosa del proyecto	Bajo	Bajo	Positivas: cumplir con los objetivos	Negativas: retrasos Mantener al supervisor involucrado en todo avance del proyecto, en especial, en cambios y riesgos
	Medio	Medio		
	Alto	Alto		

Fuente: VV.AA. (2009) Presentación Programa de Gestión Integrada de Proyectos (PGIP), Metodología 7 Pasos.

➤ La matriz de clasificación de los interesados (stakeholders)

Esta matriz permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés e influencia en él. Esta matriz facilita la priorización de los

interesados (stakeholders) más importantes para así desarrollar las estrategias correspondientes.

Cada uno de los cuadrantes del gráfico implica una estrategia que permite manejar las relaciones con los interesados (stakeholders).

- Bajo poder / Bajo interés = Monitorear.
- Alto poder / Bajo interés = Mantener satisfecho.
- Bajo poder / Alto interés = Mantener informado.
- Alto poder / Alto interés = Gestionar atentamente.

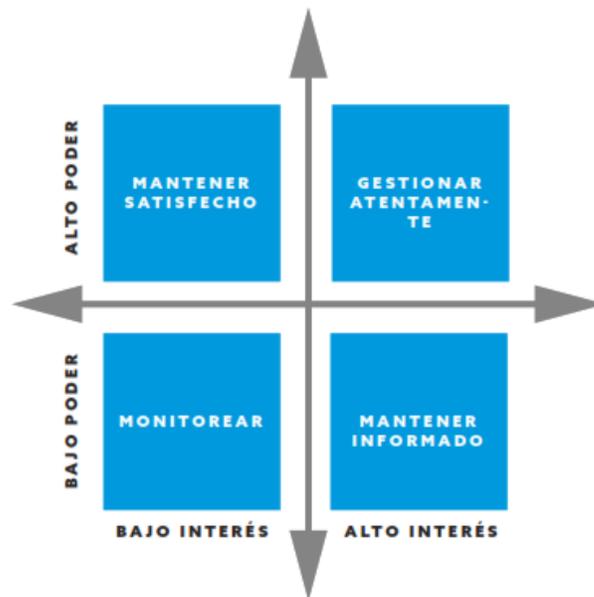


Figura 1. Clasificación de los interesados (stakeholders)

Fuente: Project Management Institute, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide).

3) Salidas.

Las necesidades de información de los interesados (stakeholders) es sumamente importante, señala Herles Rabanal, representante de la municipalidad provincial de

Cajamarca, quien agregó que un efecto positivo de implementar un plan de involucrados para la ejecución del proyecto Camal Municipal de Cajamarca 2018, es que se puede llevar a cabo el proyecto sin problemas, y le otorga al gerente la capacidad de identificar, analizar y controlar los riesgos asociados a los grupos de interés. Así mismo les otorga la ventaja de identificar oportunidades interesantes para un proyecto. En su entender, una gestión rigurosa y activa de los actores involucrados es una buena herramienta para convertir las potenciales amenazas en oportunidades para el proyecto.

William Ordoñez Alcántara, Analista de Desarrollo Regional, URBI Propiedades – Intercorp, al consultar sobre si se identifica un adecuado trabajo con los grupos de interés en el proyecto se recibió la siguiente respuesta: “Se trabajó coordinadamente con los grupos de interés y se llegó a conseguir una dinámica de trabajo conjunto”. Otra pregunta consultaba sobre si se realizó un registro de expectativas de los grupos de interés del proyecto del Camal Municipal, cuya respuesta fue: “Sí, desde la etapa de consultas a las bases en concurso público hasta lo último actuado por el proyecto”.

Al realizarse Oscar Manuel Mendoza Vargas, gerente de la empresa consultora Recursos S.AC., presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca.

La apreciación del entrevistado sobre la ejecución del proyecto Camal Municipal de Cajamarca, donde el entrevistado recalca la importancia del proyecto para el cierre de brechas relacionadas a salubridad y bienestar general, en la medida que habilita las condiciones para un adecuado beneficio de ganado en Cajamarca.

5.1.2. Planificar el involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, de manera pertinente para la gestión de los interesados del proyecto.

1) Plan de dirección del proyecto.

Herles Rabanal, representante de la municipalidad provincial de Cajamarca, respecto de los efectos negativos de la implementación de un plan de gestión de involucrados, el entrevistado considera que, si se priva de su apoyo, la insatisfacción hacia el proyecto de las partes interesadas aumenta.

Los instrumentos que utilizaron en la gestión de involucrados, manifiesta que fueron necesarias entrevistas con expertos y lluvia de ideas en grupo, utilizando medios de socialización la presentación de informes y toma de decisiones.

Así mismo, respecto de experiencias de trabajo con grupos de interés de otros proyectos, el entrevistado menciona que, en el año 2019, intercambiaron opiniones con otros proyectos exitosos relacionados a este giro, como el caso más cercano de CHOTA donde se comprobó que con un monto mucho menor se pudo ejecutar un Camal con buenas características y que cumplía con todo lo necesario.

William Ordoñez Alcántara, Analista de Desarrollo Regional, URBI Propiedades – Intercorp, se consultó si se cuenta con un registro de sucesos coyunturales que puedan afectar de manera negativa/positiva al proyecto del Camal Municipal, a lo que nos respondieron: “Se realizó una ayuda memoria de todos los hitos importantes en el tiempo que tuvo el proyecto, a fin de tener claro todo lo actuado por los diferentes actores del proyecto y hacerlo de conocimiento a las diferentes entidades rectoras del Estado”.

Oscar Manuel Mendoza Vargas, presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca, manifiesta el entrevistado el poco interés de las gestiones municipales a el proyecto, así como la falta de información hacia la colectividad. Así mismo, presenta a la red de comerciantes cárnicos informales como involucrados, ya que ellos asumirían los costos de operación del camal. En general habla de la falta de socialización de proyecto.

2) Compromisos.

Carlos Tirado Tejada, analista técnico de ProInversión, sobre las buenas prácticas con los grupos de interés, el entrevistado resalta la gestión de la comunicación entre la empresa privada y la institución pública, caracterizada por su fluidez, que permitió una buena relación entre ellos. Así mismo, al hablar del cambio de gestión municipal, ProInversión participó en las reuniones entre el alcalde y el equipo de trabajo de la nueva gestión de la Municipalidad, y resalta la predisposición política para la continuidad del proyecto.

Oscar Manuel Mendoza Vargas, presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca, en relación a la ejecución, manifiesta que el proyecto resulta de la intervención de la Defensoría del pueblo y SENASA, quienes identificaron las condiciones desfavorables de salubridad, cerrando el camal existente con el compromiso de la Municipalidad de Invertir con un proyecto para la resolución del problema, durante varias gestiones. El cierre del camal, fue levantado hasta el cumplimiento del compromiso de la municipalidad.

Luis Alerto Sánchez Fernández, presidente regional del Sector 3 de San Pedro, de la Provincia de Cajamarca, sobre otro punto marcado en este contexto es la deficiente comunicación y socialización de la información relacionada al proyecto, con la

población, sucediendo actos de información falsa a la población en perjuicio de la empresa que ejecutaría el proyecto, por la posición de la gestión de oposición a la ejecución de la inversión.

En cierto punto, los actores formales relacionados al proyecto, convergieron en reuniones, donde la municipalidad no participó, así como el significativo grupo de la población beneficiaria, evidenciándose la falta de comunicación y la posición de oposición de la gestión municipal para la ejecución del problema.

5.1.3. La gestión del proceso de involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, se basa en la comunicación, habilidades interpersonales y planificación.

1) Comunicación.

Herles Rabanal, representante de la municipalidad provincial de Cajamarca, Respecto de la evidencia de gestión ambiental de la empresa, el entrevistado manifiesta que se cuenta con un plan de gestión ambiental, así mismo que se cuenta con registros de acciones que desarrollaron los grupos de interés en relación al proyecto, así como una matriz de identificación de interesados, e información de las acciones desarrolladas por los grupos de interés.

Carlos Tirado Tejada, analista técnico de ProInversión, manifiesta que los medios de comunicación utilizados para articular el trabajo de los involucrados, afirma que los medios más utilizados son los correos electrónicos, acuerdo de concejo y oficios, con participación de la Contraloría General de la Republica.

William Ordoñez Alcántara, Analista de Desarrollo Regional, URBI Propiedades – Intercorp, al consultar sobre los instrumentos de comunicación con los grupos de interés

del proyecto que fueron socializados, afirmó que estos fueron: “Entregables del expediente técnico, presentaciones por avance (ppt) y videos del proyecto”. Sobre las actividades en todo el desarrollo del proyecto del Camal Municipal, afirmaron: “Se ha participado como financista del proyecto desde la etapa de concurso público hasta la fecha. Ante ello, se participó de reuniones de coordinación y seguimiento, envío de comunicaciones, visitas de campo, entre otras”.

Oscar Manuel Mendoza Vargas, presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca, manifiesta que el tratamiento de proyecto en la ejecución, afecta y perjudica intereses de asociados de la Cámara de Comercio de Cajamarca, que se encontraban involucrados en el proceso de Obras por Impuestos, con afectación del marco normativo para la ejecución encontrándose la disposición de no ejecución del proyecto, aduciendo la afectación de recursos futuros de la municipalidad. Así mismo, aprovechando un vacío legal, la municipalidad desiste de la ejecución del proyecto y se cancela, lo que motivo procesos administrativos que aún se encuentran en proceso en el Ministerio de Economía y Finanzas.

Luis Alerto Sánchez Fernández, presidente regional del Sector 3 de San Pedro, de la Provincia de Cajamarca, señala que actualmente, sobre las coordinaciones realizadas por la municipalidad, en la Gestión del Alcalde Becerra, considera que las peticiones fueron atendidas, sin embargo, en la actual gestión, consideran que no fueron atendidos y no se comunican adecuadamente.

Así mismo, las coordinaciones con la Gerencia de Medio Ambiente, continúan, y recibieron información de que en el mes de setiembre se iniciaba la construcción del proyecto, que fue afectada por la paralización a causa de la Pandemia.

Luis Alerto Sánchez Fernández, presidente regional del Sector 3 de San Pedro, de la Provincia de Cajamarca, señala que haciendo énfasis en la cancelación de las reuniones entre la municipalidad y los vecinos, manifiesta que se realizó la denuncia ante la Defensoría del Pueblo. Así mismo, manifiesta que la población se siente defraudada por las autoridades pese a la necesidad que se acarrea desde varios años atrás y la importancia del mismo en relación a la salubridad y la calidad y control de la carne para la población, ya que, por el clima, los desperdicios del camal, afectan el olor y las buenas condiciones ambientales en la zona, así como la tratativa de los desagües.

2) Habilidades interpersonales.

De parte de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, se desarrollaron informes y estudios sobre la gestión de interesados del proyecto, realizando reuniones presenciales, reuniones virtuales, informes, artículos de interés, notas de prensa, como técnicas de gestión para el involucramiento de los grupos de interés, así como la elaboración de un plan de monitoreo de involucrados y la actualización del registro de los mismos.

William Ordoñez Alcántara, Analista de Desarrollo Regional, URBI Propiedades – Intercorp, dos consultas más se hicieron: ¿De qué manera fueron tramitadas sus solicitudes, e inquietudes en relación al proyecto del Camal Municipal 2018?, cuya respuesta fue: “Todas las solicitudes fueron tramitadas formalmente ante la mesa de partes de las Entidades Públicas”. Finalmente se consultó sobre si se involucraron a nuevos interesados en el proyecto del Camal Municipal 2018, obteniendo la respuesta: “Se involucraron a todos los grupos interesados del proyecto en el tiempo correspondiente”.

Oscar Manuel Mendoza Vargas, presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca, manifiesta también, que Interbank solicitó la devolución de la inversión en el estudio del proyecto, así como daños y perjuicios por la campaña de desacreditación hacia la empresa por parte de la municipalidad.

Oscar Manuel Mendoza Vargas, presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca, en el caso de la Cámara de Comercio, la institución intervino oficiando comunicaciones al Municipio sobre lo ocasionado con sus socios recibiendo respuestas esquivas, así como respuestas de desprestigio a las instituciones en mención, en oposición a la participación y posición de los demás involucrados que se encontraban a favor de la ejecución del Proyecto. Manifiesta también que la población no tiene mucho conocimiento sobre el problema, así como el desdén por la atención a los problemas de salubridad por los actores en Cajamarca.

4) Planificación

Desde la Municipalidad provincial de Cajamarca, la gestión de los grupos de interés va más allá de una gestión de riesgos simple, pues un poco de disciplina, ahora es posible prevenir los problemas antes de que sucedan. Lo importante es ser proactivo y construir relaciones sostenibles con los grupos de interés.

Para abordar la participación de Intercorp, se entrevistó William Ordoñez Alcántara, que ocupa el cargo de Analista de Desarrollo Regional, URBI Propiedades – Intercorp. Se le consultó sobre el trabajo que realizaron con los grupos de interés relacionados al proyecto del Camal Municipal 2018, y cuál fue su impacto, a lo que respondió afirmando: “Se sostuvieron reuniones con todos los grupos de interés del proyecto, con la finalidad de entender necesidades, puntos de vista, recomendaciones, buenas

prácticas, etc. Consideramos que el impacto fue positivo ya que ayudó a que todas las partes colaboren en los estudios técnicos que se realizaron y todo lo vinculado al proyecto. Asimismo, al socializar el trabajo realizándose podía realizar los ajustes que los estudios requerían.

William Ordoñez Alcántara, Analista de Desarrollo Regional, URBI Propiedades – Intercorp, se hizo la consulta sobre si identificaron aspectos coyunturales en los grupos de interés que afecten de manera negativa/positiva al proyecto del Camal Municipal, a lo que se obtuvo la siguiente respuesta: “Un aspecto coyuntural que afectó el proyecto fue el cambio de gestión Municipal, ya que el proyecto se paralizó por temas políticos de la nueva gestión”.

Oscar Manuel Mendoza Vargas, presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca, sobre las acciones de conciliación de la municipalidad en la gestión actual, para resolver esta problemática, manifiesta que no tiene mayor información y que por su participación en el plan de reactivación económica, aprecia que no hay mayores acciones para la solución del problema.

Luis Alerto Sánchez Fernández, presidente regional del Sector 3 de San Pedro, de la Provincia de Cajamarca, sugiere además que debería aperturarse la posibilidad para la ejecución del proyecto a más empresas y que se debería comunicar sobre la situación a la población.

De las entrevistas realizadas, se puede apreciar que existen divergencias entre los puntos de vista de los involucrados en relación al nivel de conocimiento sobre la modalidad de ejecución usando el mecanismo de obras por impuestos. De igual forma, se tiene una percepción negativa por parte de los involucrados relacionados a la obra en mención

hacia la gestión municipal actual que refieren “presentó actitudes negativas que truncaron la ejecución del proyecto”, debido al aparente desconocimiento del mecanismo, respecto a su afectación financiera al ejecutar esta modalidad de inversión.

5.1.4. El plan de monitoreo, involucramiento de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca mediante el mecanismo de obras por impuestos, se basa en los resultados, logros y desempeño del equipo.

1) Resultados / logros.

Manuel Pérez Mundaca, representante del Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA que ejerce la Autoridad en materia de Producción y procesamiento primario de alimentos de origen agropecuarios y piensos, en ese contexto y para cumplir con este rol funcional realiza acciones de vigilancia sanitaria sobre establecimientos que realizan procesamiento primario, como es el caso del matadero municipal de Cajamarca. En ese contexto, se realizaron diligencias de inspección al matadero ubicado en la ciudad de Cajamarca; en estas inspecciones se encontraron deficiencias en infraestructura, equipamiento y comportamiento del recurso humano no adecuado al momento de realizar las labores de faenamiento. Como corresponde los resultados de estas acciones se les informaba a los funcionarios de la municipalidad de Cajamarca y se sostuvieron reuniones para coordinar acciones relacionadas a esta problemática y en una de ellas nos informaron que al más alto nivel de la municipalidad habían tomado la decisión de construir un nuevo matadero municipal bajo la modalidad obra por impuesto.

Carlos Tirado Tejada, analista técnico de ProInversión, señala que los aspectos a reforzar, menciona la falta de socialización de la envergadura y el horizonte de tiempo del proyecto. Así mismo, el aspecto de la planificación y gestión del tiempo,

mencionando que debería cumplirse los plazos que la norma publica establece para la conclusión de lo planificado en el proyecto, considerando las variaciones de tiempo entre la gestión privada de la gestión pública. Enfatiza la necesidad de identificación de funciones y el conocimiento del marco de las herramientas de la gestión privada para la consecución de la ejecución como se planifica, así como la socialización de la cartera de proyectos de la institución pública.

Menciona que la empresa privada con la entidad pública debe formar una comisión para socializar la naturaleza y envergadura del proyecto, enfatizando que, con la intervención, no siempre estará satisfecha toda la población y por ello debe realizarse una adecuada identificación de involucrados.

William Ordoñez Alcántara, Analista de Desarrollo Regional, URBI Propiedades – Intercorp, después de la participación de los involucrados identificados, se puede evidenciar que cada uno describe sus actividades como cree mejor, explicando teóricamente sus funciones en relación a la gestión del proyecto.

Se puede evidenciar también que el conocimiento o la profundidad de conocimiento técnico de los involucrados, no trasciende de la teoría como para haber garantizado el éxito en la gestión de los involucrados del proyecto.

Oscar Manuel Mendoza Vargas, presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca. Señala que la obra eleva la producción manufacturera de la Región, ya que el beneficio de ganado, e incrementa valor agregado a la venta de animales en pie y genera puestos de trabajo formales para potenciar la industria cárnica en Cajamarca.

Luis Alerto Sánchez Fernández, presidente regional del Sector 3 de San Pedro, de la Provincia de Cajamarca, manifiesta la información que, en la Gestión del Alcalde

Bardales, se encaminaba un estudio valorizado en S/ 9 000 000.00 por la modalidad de obras por impuestos, sin embargo, esto se truncó con el cambio de gestión.

La nueva gestión, informó que el monto de la inversión se incrementó a S/ 16 000 000.00 sin embargo, casi al final de la gestión el alcalde manifestó que el monto ascendía a S/ 32 000 000.00.

Los beneficiarios y la población afectada, intentó reuniones con las gerencias de línea de la municipalidad, el alcalde, junta vecinal SEDACAT, entre otras. Sin embargo, se sintieron burlados por la gestión, por lo que generaron denuncias ante la defensoría del pueblo, con la finalidad de buscar atención a la necesidad, ya que los ofrecimientos no se cumplían y los vecinos seguían viéndose perjudicados.

2) Desempeño.

Manuel Pérez Mundaca, representante del Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, señala que el rol es hacerles conocer cuáles son los procedimientos administrativos que tenían cumplir para construir un nuevo matadero municipal, en aquel entonces, las exigencias administrativas contempladas en el D.S. 015-2012-AG (Reglamento sanitario de Faenado de Animales de Abasto). La entidad gestionó la Autorización Sanitaria de Construcción para el nuevo matadero municipal ubicado en izcoconga y el SENASA luego de cumplir con las diligencias de evaluación documentaria y auditoría In Situ emitió la Autorización Sanitaria correspondiente.

El Economista Carlos Tirado Tejada, analista técnico de ProInversión, quien explica que, se llevaron a cabo reuniones para dar a conocer el mecanismo de Ejecución de Obras por Impuestos, para la ejecución del proyecto Camal Municipal de Cajamarca.

Así mismo estas se desarrollaron conforme establece el Marco Normativo del mecanismo, especificando los roles de la empresa privada y la institución pública.

William Ordoñez Alcántara, Analista de Desarrollo Regional, URBI Propiedades – Intercorp, sobre el impacto negativo del trabajo realizado con los grupos de interés, en el marco del proyecto, a lo que respondió: “Al existir varios grupos de interés con quien coordinar hubo demoras en los tiempos de revisión y aprobación. Asimismo, llegar a un punto de consenso tiene más demoras al haber más actores”. Sobre los procedimientos que se utilizaron, en la gestión con los grupos de interés, relacionados al proyecto, respondió que “el procedimiento utilizado en el proyecto fue el estipulado en la Ley 29230 y su reglamento vigente a la fecha”, así mismo, sobre los medios de comunicación que utilizaron, respondió también que “Los medios de comunicación fueron cartas formales, reuniones físicas, correos entre los involucrados, llamadas telefónicas y videoconferencias”. Otra pregunta estuvo orientada a consultar sobre las buenas prácticas de trabajo con los grupos de interés que se pudo identificar desde su perspectiva, por lo que menciona: “El envío previo de las presentaciones o de los entregables, permitía que las reuniones sean más ágiles y se llegara con observaciones más claras, el seguimiento constante de lo avanzado y las reuniones físicas en los entregables a fin de explicar el detalle de lo realizado en las especialidades (ingeniería de detalle)”

Oscar Manuel Mendoza Vargas, presidente de la Cámara de Comercio de Cajamarca, sobre las limitaciones que impiden la ejecución del proyecto, manifiesta que más que una limitación técnica, la limitación es política, y enfatiza que la voluntad política debe resolverse y posiblemente se haga cuando cambien la gestión de la alcaldía actual.

Luis Alerto Sánchez Fernández, presidente regional del Sector 3 de San Pedro, de la Provincia de Cajamarca, señala que la construcción del camal, es una necesidad usada como promesas de campaña política, sin embargo, con lo único que se avanzó fue con la compra del terreno. Manifiesta que la respuesta de la autoridad política es simple sin resultados concretos.

6. CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

- Se puede apreciar, la importancia del Plan de gestión de los interesados bajo los lineamientos del PMI incorporados en el PMBOK sexta edición, ya que proporciona los instrumentos para un adecuado trabajo con los grupos de interés en el proyecto del Camal Municipal de Cajamarca.
- Los instrumentos para la gestión de los interesados en el proyecto Camal Municipal de Cajamarca, no fueron adecuadamente gestionados, lo que ocasionó los inconvenientes en la ejecución de la inversión, descritos como cuestiones sociales, de sobrecostos y sobre todo de comunicación entre los actores, por lo que no se cuenta con un estudio definitivo aprobado del proyecto.
- Los aspectos que influyeron en la paralización del proyecto del Camal Municipal 2018 en relación al PMI fueron: no contar con un plan de gestión de interesados adecuado, desconocimiento de los lineamientos del PMI incorporados en la guía PMBOK.
- Los aspectos externos que influyeron en la paralización del proyecto del Camal Municipal 2018, fueron la deficiente socialización de información sobre el proyecto y sobre todo la posición de oposición de la gestión municipal para la ejecución del proyecto.
- Se puede desprender de la investigación que la gestión de los interesados del proyecto Camal Municipal de Cajamarca 2018, que se requiere la implementación de

instrumentos proporcionados por los lineamientos del PMI incorporados en la guía PMBOK.

- Así mismo, se desprende la necesidad de entender el marco normativo y las condiciones favorables que representa la modalidad de ejecución de proyectos por Obras por Impuestos, para los gobiernos locales.

7. CAPITULO VII. RECOMENDACIONES

La siguiente recomendación se suman al trabajo de los instrumentos proporcionados por la Guía del PMBOK sexta edición, en su Capítulo 13: Gestión de los Interesados.

- Es pertinente la **implementación** de una gestión con los grupos involucrados durante todo el ciclo del desarrollo del proyecto.
- Es importante mantener una **identificación** constante/actualizada de los grupos de interés que intervienen de manera directa o indirecta sobre un proyecto, ya que en determinadas etapas/circunstancias pueden estar a favor o en contra del proyecto.
- La **planificación** de la gestión de los grupos de interés proporciona herramientas que favorezcan el involucramiento positivo sobre el desarrollo del proyecto, estas deben estar acorde a los aspectos coyunturales, sociales, culturales propias de la zona de influencia del proyecto.
- La gestión de los grupos de interés debe de garantizar la participación de todos los involucrados en el desarrollo del proyecto.
- Se recomienda la **actualización** constante del documento de gestión de los grupos de interés (*STAKEHOLDER*), siguiendo el mismo proceso que se usó para su elaboración, la cual está acorde con la guía del PMBOK 6th Ed. Del PMI.

8. REFERENCIAS

- AccountAbility. (2006). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interes.* El Compromiso con los stakeholders. Volumen 2. www.accountability.org.uk.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117
- Cueva, E., M., Cueva, E., J., & Oliveros, A, E. (2016). *Identificación de los stakeholders del Banco Nacional de Fomento.* <https://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1506/index.htm>
- Cachai, K., & Delgado, L. (2018). *La gestión de grupos de interés en proyectos sociales. Análisis y propuesta de mejora de la gestión de grupos de interés, como contribución a la sostenibilidad del proyecto de salud “Mamás del Río”, en la zona rural de Parinari, región Loreto.* Lima [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Perú.] <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13263>
- Dallas, M. (2016). Ética en la investigación en gestión: relevancia, principios y lineamientos para su aplicación. *Cuadernos de Trabajo sobre Ética de la investigación. Cuaderno 1.* Pontificia Universidad Católica de Perú. repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54912/Cuaderno%20de%20Trabajo%20V4%20VF.pdf?sequence=8
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach.* Bostón: Pitman.

- Freeman, E., Harrison, J. W., Wicks, A., Parmar, B. & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The state of art..* Cambridge. Cambridge University Press.
- Giordano, D. (2017). *Ponderacion de los Stakeholder de la Biblioteca Nacional durante la Gestion 2008 - 2015.* (Tesis de Maestría, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires – Argentina). http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0520_GiordanoDA.pdf
- Granda, G. & Trujillo, R. (2012). La Gestion de los grupos de interés en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial.* 381. 71-76.
<https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/292026>
- Merrick, D. (1932). Stakeholder. *Harvard Law Review.* USA:
- Montes de Oca, R. (2017). *Diseño del Plan de Gestión de Stakeholder, para los Centros de Cuido y Desarrollo Infantil (CECUDI), Operados por la Fundación Desarrollo Humano Vital (DEHVI).* (Tesis de Maestría, Instituto Centroamericano de Administracion Pública, Costa Rica).
<http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/TESIS/2017/93.%20Montes%20de%20Oca,%20Rebeca.pdf>
- Perú. Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). <https://www.mef.gob.pe/es/obras-por-impuestos>. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/obras-por-impuestos>: <https://www.mef.gob.pe/es/obras-por-impuestos>
- Perú. Presidencia de la República. (2018). *Decreto Supremo N° 294-2018-EF. Texto único Ordenado de la Ley N° 29230, Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado.* Lima, 14 de diciembre de 2018. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-texto-unico->

ordenado-de-la-ley-n-29230-ley-que-decreto-supremo-n-294-2018-ef-1723857-
2/

Preston, L. & Sapienza, H. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *The Journal of Behavioral Economics*. 19 (4). 361-385.

Project Management Institute, PMI. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. USA: Global Standard.

Quispe, A., & Salgado, J. (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.

Real Academia de la Lengua Española (2020). *Diccionario*. Recuperado el 20 de noviembre de 2020.

Wartick, S. & Wood, D. (1998). *International Business & Society*. Estados Unidos: Blacwell.

9. APÉNDICES

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Se realizó el diagnóstico de la situación respecto a la gestión de los stakeholders en el proyecto “Creación de servicios del centro de beneficio de ganado de la municipalidad provincial de Cajamarca, distrito de Llacanora, provincia de Cajamarca – Cajamarca” con el fin de identificar el estado de la gestión de los stakeholders considerando todos los documentos con los que se cuenta a la fecha.

1 Sobre el proyecto

El proyecto tiene la denominación de “Creación de servicios del centro de beneficio de ganado de la municipalidad provincial de Cajamarca, distrito de Llacanora, provincia de Cajamarca – Cajamarca” con código SNIP N° 124553 y código único 2379243. Actualmente cuenta con perfil viable el cual tiene un presupuesto de S/. 9,924,943.00.

El proyecto está localizado en la región Cajamarca, provincia de Cajamarca, distrito de Llacanora y caserío de Iscocongá. La formulación y ejecución del proyecto está a cargo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Los componentes del proyecto son Infraestructura para el beneficio de las carnes, Plan de manejo ambiental, Programa social de capacitación, Equipos y maquinaria. El proyecto cuenta con un horizonte de 10 años.

Aun no se cuenta con un estudio definitivo aprobado del proyecto debido a cuestiones sociales y de sobre costo en la cual están involucrados la empresa financiera, la municipalidad Provincial de Cajamarca y la población. La intención de la municipalidad es ejecutar este proyecto bajo la modalidad de obras por impuesto en el marco normativo establecido por el MEF mediante su oficina de PRO INVERSION.

2 Sobre la gestión de los interesados del proyecto

En el marco normativo del SNIP no se contaba con directivas específica que establezcan lineamientos para la gestión de los interesados en los proyectos de inversión pública, pero si se cuenta con algunos conceptos incipientes a nivel de contenidos mínimos. Es así que en el anexo I Contenido mínimo del estudio de pre-inversión a nivel de perfil en el numeral 2.1.3 señala

2.1. Los involucrados en el proyecto:

Identificar los grupos sociales involucrados en el proyecto, así como las entidades que apoyarían en su ejecución y posterior operación y mantenimiento; analizar sus percepciones sobre el problema, sus expectativas e intereses en relación con la solución del problema, sus fortalezas, así como su participación en el Ciclo de Inversión.

Especial atención tendrá el diagnóstico de la población afectada por el problema que se busca resolver con el proyecto (que define el área de influencia) y su participación en el proceso; de este grupo se analizará los aspectos demográficos, económicos, sociales, culturales, además de los problemas y efectos que perciben. En caso no existiese el servicio, deben describirse las formas alternativas que utiliza la población afectada para obtenerlo. Sobre esta base se planteará, entre otros: (i) el problema central; (ii) la demanda (iii) las estrategias de provisión de los bienes y servicios.

De acuerdo con la tipología del proyecto, considerar en el diagnóstico, entre otros, los enfoques de género, interculturalidad, estilos de vida, costumbres, patrones culturales, condiciones especiales como discapacidad, situaciones de riesgo en el contexto de cambio climático o de contaminación ambiental, a efectos de tomarlos en cuenta para el diseño del proyecto. Igualmente, es importante que se analice los grupos que pueden ser o sentirse afectados con la ejecución del proyecto, o podrían oponerse; sobre esta base, se plantearán las medidas para reducir el riesgo de conflictos sociales con tales grupos.

Estos conceptos son limitados con relaciona a lo señalado en el PMBOK que tiene un concepto más amplio de identificación y gestión de involucrados por lo cual esta área se aborda desde

la perspectiva de la gestión de proyectos con el enfoque del PMI. En la revisión documentaria se pudo identificar que el perfil hace mención de una relación de involucrados la cual tiene efectos de información de soporte para la formulación. Esta identificación de involucrados no llega al nivel operativo y tiene enfoque en el beneficio que recibirán con la ejecución del proyecto.

3 Sobre la identificación de los interesados del proyecto

Al no existir un documento formal de identificación de involucrados se considera la estructura de obras por impuesto en la cual se identifican actores para el desarrollo de este tipo de proyectos. En función de ello se tiene

Municipalidad de Cajamarca

Es una entidad pública que tiene como misión promover el desarrollo local y el bienestar social, garantiza la participación en la gestión municipal y la seguridad ciudadana, brinda servicios públicos esenciales, gestiona el crecimiento ordenado de la ciudad y el equipamiento con infraestructura, del territorio urbano y rural de la provincia de Cajamarca.

Su participación en el proyecto es a través de sus áreas de Infraestructura, Desarrollo Territorial, Desarrollo Económico y Desarrollo Ambiental. El Gobierno Local la cual considera prioritario al proyecto de “Construcción del Camal Municipal” ya que es un proyecto que le permitirá alcanzar los objetivos municipales y que tendrá impacto social en la población del área de influencia.

PRO INVERSIÓN

La Agencia de Promoción de la Inversión Privada es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica de derecho público, autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera. Constituye un pliego presupuestal.

Entre sus objetivos está la promoción la inversión privada mediante Asociaciones Público Privadas, Proyectos en Activos y Obras por Impuestos, para su incorporación en servicios públicos, infraestructura pública, en activos, proyectos y empresas del Estado, conforme a sus atribuciones.

Su participación en el proyecto Camal municipal de Cajamarca es de ente regulador y que brinda el marco legal para la ejecución de obras por impuesto con impacto social.

INTERCORP

Es un grupo empresarial que tiene participación en diversos sectores de la industria enfocándose más en el sector financiero. Entre sus políticas de responsabilidad social se encuentra la proyección a la comunidad, uno de los mecanismos para este fin es el desarrollo de obras por impuestos.

Su participación en este proyecto es de empresa financista aportando el presupuesto para su ejecución a cambio de certificaciones que luego serán utilizadas para la disminución de los impuestos a pagar.

CAMARA DE COMERCIO

Es una institución formada hace aproximadamente 88 años con el fin de buscar el crecimiento y la prosperidad del comercio, agricultura, artesanía e industria láctea de Cajamarca. La misión de esta organización es promover una cultura empresarial innovadora y competitiva en la región, para generar un entorno favorable a la inversión privada y la diversificación productiva. Además, su visión es ser el gremio representativo más confiable de las empresas e instituciones comprometidas con el desarrollo económico sostenible de la región. Su interés en el desarrollo del proyecto es el de mejorar las capacidades productivas de la región.

SECTOR 3 DE SAN PEDRO

Área en el cual se encuentra el actual matadero de Cajamarca y en el que se plantea la construcción del nuevo camal. Estas organizados mediante una junta directiva que vela por los intereses de los moradores de este sector. Su mayor preocupación es respecto

a los residuos generados por las actividades de faenado que se desarrollan siendo un peligro sanitario por la proliferación de agentes infecciosos que afectan directamente la salud de los habitantes.

4 Sobre el plan de gestión de los interesados del proyecto

El plan de gestión de involucrados es un documento técnico operativo en el cual se indica cuáles serán las estrategias que se ejecutarán con cada uno de los involucrados con el fin de obtener el máximo beneficio de cada involucrado para alcanzar la meta del proyecto y la satisfacción de los involucrados.

Para el caso del proyecto de estudio al no contarse con un documento de identificación de involucrados no existe un plan de intereses del proyecto.

5 Sobre el monitoreo del involucramiento de los interesados del proyecto

No existe documento alguno que permita realizar el monitoreo de los interesados y menos la gestión de sus intereses en el proyecto. El desarrollo de reuniones de trabajo es el mecanismo más utilizado y que se da en función de la situación con el fin de viabilizar el desarrollo del proyecto.

6 Conclusiones

De lo antes señalado se puede concluir que no existe normatividad alguna respecto a la gestión de los involucrados, no existe documentación que señale algún nivel de gestión de los interesados a nivel operativo, y que la gestión de los interesados se limita a reuniones de trabajo con el fin de llegar a acuerdos con el fin de viabilizar el proyecto.

Algunas fortalezas de las condiciones actuales son la necesidad que existe para la implementación de la gestión de interesados con el fin de lograr los objetivos del proyecto y satisfacer los intereses y necesidades de los involucrados.

7 PROCESOS DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS

De acuerdo al PMBOK 6th Ed. El área de conocimiento de gestión de los stakeholders cuenta con 4 procesos los cuales se encuentran distribuidos en las fases de la vida del proyecto. El primer proceso es el de identificación de los interesados, luego se elabora el plan de gestión de los interesados, estos dos procesos se desarrollan en la fase de planificación. Posterior a ello se realiza la aplicación del plan o gestión de los interesados en la etapa de ejecución, asimismo se realiza el monitoreo del involucramiento de los interesados en esta misma etapa.

Para el caso del proyecto de estudio únicamente se puede plantear los dos primeros procesos ya que es una propuesta y esta debe ser ejecutada en el desarrollo del proyecto, en todas sus fases. La intención es disponer de un documento que permita tener identificados los interesados y un plan para gestionarlos adecuadamente.

7.1 Identificar a los Interesados

De acuerdo con el PMBOK la identificación de los interesados es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

Entrada

Los documentos o insumos para este proceso son el acta de Constitución del Proyecto, Documentos de Negocio, Plan para la Dirección del Proyecto, Documentos del Proyecto, Acuerdos, Factores Ambientales de la Empresa y Activos de los Procesos de la Organización. Para nuestro caso adecuaremos la información de la que se dispone bajo el criterio de verificación del concepto y contenido con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible.

PMBOK	Documentos de gestión pública
Acta de Constitución del Proyecto	Formato N° 05-A Registro de idea de Proyecto o Programa de Inversión.
Documentos de Negocio	Formato N° 07-A Registro de Proyecto de Inversión y Perfil de inversión pública.
Plan para la Dirección del Proyecto	No hay
Documentos del Proyecto	Expediente Técnico.
Acuerdos	Convenio de Inversión Pública Local N° 005-2017-MPC
Factores Ambientales de la Organización	Cultura de la gestión pública en municipalidades.
Activos de los Procesos de la Organización	ROF, MOF, Plan de desarrollo concertado, Plan estratégico institucional, TUPA

Herramientas y técnicas

Para el caso del proyecto utilizaremos como herramienta el juicio experto basado en la experiencia de los tesistas en gestión pública y monitoreo de proyectos de inversión pública. Con ello sumado al análisis de datos obtenidos de los insumos de entrada se logro identificar los involucrados del proyecto.

Salida

El producto de este proceso es el Registro de Interesados, documento en el cual se identifica cuáles son los interesados, se hace una evaluación y clasificación de los interesados. Este documento debe ser actualizado cada vez que exista una solicitud de cambio que introduzca un nuevo interesado o que lo retire de la escena del proyecto.

7.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados

De acuerdo con el PMBOK la identificación de los interesados es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.

Entrada

Los insumos de entrada para este proceso fueron similares a los del proceso de identificación de involucrados. Se procedió del mismo modo identificando documentos de la gestión pública asimilándolos a los insumos de entrada del PMBOK para este proceso bajo el criterio de concepto y contenido.

PMBOK	Documentos de gestion pública
Acta de Constitución del Proyecto	Formato N° 05-A Registro de idea de Proyecto o Programa de Inversión.
Plan para la Dirección del Proyecto	No hay
Documentos del Proyecto	Expediente Técnico.
Acuerdos	Convenio de Inversión Pública Local N° 005-2017-MPC
Factores Ambientales de la Organización	Cultura de la gestion publica en municipalidades.
Activos de los Procesos de la Organización	ROF, MOF, Plan de desarrollo concertado, Plan estratégico institucional, TUPA

Herramientas y técnicas

Similar al proceso anterior, en este caso utilizaremos como herramienta el juicio experto considerando nuevamente la experiencia de los tesisistas en gestión pública y monitoreo de proyectos de inversión pública. Con ello sumado al análisis de datos obtenidos de los insumos de entrada se logro identificar los involucrados del proyecto.

Salida

El entregable o producto de este proceso de acuerdo con el PMBOK es el Plan de Involucramiento de los Interesados en el cual se presentan las estrategias que se ejecutaran durante todas las fases del proyecto con el fin de gestionar los intereses de los involucrados para alcanzar los objetivos del proyecto dentro del plazo, presupuesto y calidad esperados.

7.3 Gestionar el Involucramiento de los Interesados

De acuerdo con el PMBOK la gestión de los involucrados es un proceso que se identificación de los interesados es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados.

En el caso del proyecto este proceso se dará durante la ejecución del plan. En esta etapa se pondrá en marcha las estrategias planteadas en el plan y que estén orientadas a los intereses, poder y necesidades de cada involucrado.

Entrada

En el caso del proyecto se procederá considerando la similitud entre los documentos de gestión pública generados en la ejecución del plan de gestión de interesados.

PMBOK	Documentos de gestion publica
Plan para la Dirección del Proyecto	No hay
Documentos del Proyecto	Expediente Tecnico.
Factores Ambientales de la Organización	Cultura de la gestion publica en municipalidades.
Activos de los Procesos de la Organización	ROF, MOF, Plan de desarrollo concertado, Plan estrategico institucional, TUPA

Herramientas y técnicas

Se considerarán las herramientas y técnicas planteadas en el PMBOK para este proceso. Juicio de expertos, Habilidades de comunicación orientadas a la retroalimentación, Habilidades interpersonales y de equipo tales como la gestión de conflictos, conciencia cultural, negociación, observación/conversación y conciencia política. Asimismo, debemos tomar en cuenta las reglas básicas y las reuniones que se darán durante la ejecución del plan de gestión de involucrados.

Salida

Luego del procesamiento de los insumos se podrán obtener las solicitudes de cambio, Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto en el plan de gestión de las comunicaciones y/o plan de involucramiento de los interesados. Actualizaciones a los documentos del proyecto tales como registro de cambios, registro de incidentes, registro de lecciones aprendidas y registro de interesados también forman parte de las salidas de este proceso.

7.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados

De acuerdo con el PMBOK el monitoreo del involucramiento de los interesados es un proceso en el que se hace seguimiento a los vínculos de los interesados del proyecto y la adaptación de las estrategias planteadas para involucrar a los interesados, esto se logra mediante la modificación de las estrategias y planes de involucramiento.

El mayor beneficio que se logra de este proceso es que se mantiene o incrementa la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto.

Entrada

Las entradas serán el plan para la dirección del proyecto, específicamente el plan de gestión de los recursos, plan de gestión de las comunicaciones y plan de involucramiento de los interesados. Los Documentos del proyecto tales como registro de incidentes, registro de lecciones aprendidas, comunicaciones del proyecto, registro de riesgos y registro de interesados. Los datos de desempeño del trabajo, Factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización también son insumos de suma importancia.

Herramientas y técnicas

La herramientas y técnicas propuestas para este proceso son el análisis de datos que puede ser análisis de alternativas, de causa raíz y/o de interesados. También podemos hacer uso de la técnica de toma de decisiones con múltiples criterios o por votación. Otra técnica a usar puede ser la representación de datos mediante una matriz de evaluación de la participación de los interesados. Las habilidades de comunicación son una herramienta muy recomendable y puede darse como retroalimentación o como presentaciones. Las habilidades interpersonales y de equipo que pueden ser escucha activa, conciencia cultural, liderazgo, creación de relaciones de

Trabajo y conciencia política. Finalmente podemos hacer uso de la reunión como herramienta.

Salida

Las salidas o entregables de este proceso son información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto en el plan de gestión de los recursos, plan de gestión de las comunicaciones y/o plan de

involucramiento de los interesados. Las actualizaciones a los documentos del proyecto tales como registro de incidentes, registro de lecciones aprendidas, registro de riesgos y/o registro de interesados

7.5 REGISTRO DE INTERESADOS

INFORMACIÓN GENERAL

Código:	MPC013.1	Nombre:	Registro de interesados
Proyecto:	Creación de servicios del centro de beneficio de ganado de la municipalidad provincial de Cajamarca, distrito de Llacanora, provincia de Cajamarca – Cajamarca		
Preparado por:		Fecha de preparación:	20/08/2020

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Autor	Descripción	Fecha
1.0		Identificación de interesados	20/08/2020

Introducción

El presente documento tiene como objetivo principal identificar los interesados del proyecto Creación de servicios del centro de beneficio de ganado de la municipalidad provincial de Cajamarca, distrito de Llacanora, provincia de Cajamarca – Cajamarca. Asimismo, se presenta una evaluación de interesados y su respectiva clasificación.

Este documento es parte del plan general de gestión del proyecto, y como tal debe ser actualizado acorde a lo señalado en la sección E del presente documento.

A. Conceptos Generales

El proceso de identificación de involucrados es uno de los cuatro procesos que contempla en PMBOK para esta área del conocimiento, este proceso se desarrolla en la fase de planificación y se actualiza durante las siguientes fases del proyecto. El procedimiento seguido fue la recopilación de los insumos de entrada haciendo una adecuación de los documentos generados para la gestión de proyectos en gestión pública bajo el criterio de concepto y contenido, posterior a ello se seleccionó la técnica de juicio experto para la identificación de los involucrados con la construcción de la matriz del anexo 1.

Es importante señalar que los documentos de gestión de proyectos en la gestión pública no generan documentos exclusivos en cuanto a gestión de involucrados ya que la normatividad en este aspecto de la gestión de proyectos es incipiente,

B. Interesados del proyecto

Municipalidad de Cajamarca

Es una entidad pública que tiene como misión promover el desarrollo local y el bienestar social, garantiza la participación en la gestión municipal y la seguridad ciudadana, brinda servicios públicos esenciales, gestiona el crecimiento ordenado de la ciudad y el equipamiento con infraestructura, del territorio urbano y rural de la provincia de Cajamarca.

Su participación en el proyecto es a través de sus áreas de Infraestructura, Desarrollo Territorial, Desarrollo Económico y Desarrollo Ambiental. El Gobierno Local la cual considera prioritario al proyecto de “Construcción del Camal Municipal” ya que es un proyecto que le permitirá alcanzar los objetivos municipales y que tendrá impacto social en la población del área de influencia.

Se encuentra representada por Herles Rabanal

PRO INVERSIÓN

La Agencia de Promoción de la Inversión Privada es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, con personería jurídica

de derecho público, autonomía técnica, funcional, administrativa, económica y financiera. Constituye un pliego presupuestal.

Entre sus objetivos está la promoción la inversión privada mediante Asociaciones Público Privadas, Proyectos en Activos y Obras por Impuestos, para su incorporación en servicios públicos, infraestructura pública, en activos, proyectos y empresas del Estado, conforme a sus atribuciones.

Su participación en el proyecto Camal municipal de Cajamarca es de ente regulador y que brinda el marco legal para la ejecución de obras por impuesto con impacto social.

Se encuentra representada por Carlos Tirado Tejada quien es analista técnico de inversión de esta entidad.

INTERCORP

Es un grupo empresarial que tiene participación en diversos sectores de la industria enfocándose más en el sector financiero. Entre sus políticas de responsabilidad social se encuentra la proyección a la comunidad, uno de los mecanismos para este fin es el desarrollo de obras por impuestos.

Su participación en este proyecto es de empresa financista aportando el presupuesto para su ejecución a cambio de certificaciones que luego serán utilizadas para la disminución de los impuestos a pagar.

SENASA

Es el Servicio Nacional de Sanidad Agraria, es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria, entre otros.

El SENASA, mantiene un sistema de Vigilancia Fitosanitaria y Zoonosanitaria, que protegen al país del ingreso de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú. Entre sus atribuciones etas la de regular el sistema de centros de beneficio en el país

con el fin de estandarizar los procesos de beneficio dentro del marco sanitario que exige la ley.

Los intereses de esta entidad gubernamental en el proyecto son las de regular y vigilar la construcción adecuada de la infraestructura, así como su operación durante el horizonte del proyecto. Para el caso del proyecto se encuentra representado por Manuel Pérez.

CAMARA DE COMERCIO

Es una institución formada hace aproximadamente 88 años con el fin de buscar el crecimiento y la prosperidad del comercio, agricultura, artesanía e industria láctea de Cajamarca. La misión de esta organización es promover una cultura empresarial innovadora y competitiva en la región, para generar un entorno favorable a la inversión privada y la diversificación productiva. Además, su visión es ser el gremio representativo más confiable de las empresas e instituciones comprometidas con el desarrollo económico sostenible de la región. Su interés en el desarrollo del proyecto es el de mejorar las capacidades productivas de la región. En representación de esta institución se entrevistó a Oscar Manuel Mendoza Vargas, presidente de la institución.

SECTOR 3 DE SAN PEDRO

Área en el cual se encuentra el actual matadero de Cajamarca y en el que se plantea la construcción del nuevo camal. Estos organizados mediante una junta directiva que vela por los intereses de los moradores de este sector. Su mayor preocupación es respecto a los residuos generados por las actividades de faenado que se desarrollan siendo un peligro sanitario por la proliferación de agentes infecciosos que afectan directamente la salud de los habitantes. En representación de ellos se encuentra Luis Alerto Sánchez Fernández presidente de los moradores del sector.

C. Evaluación y clasificación de interesados

La evaluación de los interesados se realizó en términos de influencia, poder, interés e impacto. Se tomó cada uno de los involucrados y se evaluó cada aspecto antes señalado, para ello se usaron escalas de valoración en función de cada criterio.

Influencia: Condición de alterar algún aspecto del desarrollo del proyecto. Esta más orientado a influir en cambio de los entregables del proyecto. La escala de valoración para este criterio es Alto – Medio – Bajo, teniendo como alto a aquel involucrado que cuenta con la condición de modificar o cambiar los alcances del proyecto.

Poder: Capacidad de toma de decisión positiva respecto a algún aspecto del desarrollo del proyecto. La escala de valoración para este criterio es Alto – Medio – Bajo, teniendo como alto a aquel involucrado que cuenta con mayor poder de decisión sobre el proyecto.

Interés: Posible beneficio que recibirá un involucrado como consecuencia del desarrollo del proyecto. La escala de valoración para este criterio es En contra – Indiferente - A favor, teniendo como involucrado a favor a aquel que se verá favorecido o beneficiado por el desarrollo o ejecución del proyecto.

Impacto: Efecto de la acción o no acción de un involucrado en algún aspecto del desarrollo de un proyecto. La escala de valoración para este criterio es Alto – Medio – Bajo, teniendo como alto a aquel involucrado cuyo accionar tiene mayor efecto positivo o negativo sobre el proyecto.

De acuerdo al juicio experto se construyó el siguiente cuadro que muestra la valoración de la evaluación de cada involucrado.

ORGANIZACIÓN	INFLUENCIA	INTERES	PODER	IMPACTO
Municipalidad Provincial de Cajamarca	Alto	A favor	Alto	Alto
PROINVERSION	Bajo	A favor	Medio	Bajo
SENASA	Medio	A favor	Medio	Bajo
INTERCORP	Bajo	A favor	Alto	Medio
Camara de comercio	Bajo	A favor	Bajo	Medio
Sector 3 de San Pedro	Alto	A favor	Medio	Medio

E. Procedimientos para Actualizar la Identificación de interesados

La actualización de la identificación de interesados del proyecto deberá realizarse cuando una o varias de las siguientes situaciones se presenten:

- Hay una solicitud de cambio aprobada o acción correctiva que introduzca o retire a uno o varios de los involucrados del proyecto.
- Hay cambios en los miembros y roles del equipo del proyecto.
- Hay cambios en la estructura organizacional de obras por impuestos.
- Cuando se presenten situaciones inusuales vinculadas con delitos y ameriten la participación de agentes reguladores y correctores de la administración pública y privada.

La actualización de la Identificación de los interesados deberá seguir los siguientes pasos:

- Identificación de la causa de la actualización
- Verificación de continuidad de los interesados
- Identificación de los nuevos involucrados
- Evaluación y Clasificación de los nuevos involucrados
- Actualización del ítem correspondiente de la Identificación de interesados.
- Aprobación de la identificación de los interesados por el Comité Ejecutivo
- Difusión de la nueva identificación de interesados de acuerdo a lo definido en el plan de gestión de las comunicaciones.

F. Procedimiento para resolución de polémicas

Actualmente no se han producido polémicas respecto al contenido del documento.

8 Conclusiones

El presente documentos tiene como fin el de identificar claramente los involucrados del proyecto así como evaluarlos y clasificarlos, lo cual se logró satisfactoriamente.

9 Recomendaciones

Se recomienda la actualización constante del documento siguiendo el mismo proceso que se uso para su elaboración la cual esta acordó con el PMBOK 6th Ed. Del PMI.

10 Anexos

Anexo 1 - Matriz de identificación de los involucrados - 2018

	INTERESADO	CODIGO	ORGANIZACIÓN	CARGO EN LA ORGANIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DEL CONTACTO
1	Herles Rabanal	I1	Municipalidad Provincial de Cajamarca		Ejecutor	Cel: email:
2	Carlos Tirado Tejada	I2	PROINVERSION	Analista técnico	Gestor y regulador	Cel: email:
3	Manuel Perez	I3	SENASA		Regulador	Cel: email:
4		I4	INTERCORP		Financista	Cel: email:
5		I5	Cámara de Comercio		Sociedad organizada	Cel: email:
6	Luis Alberto Sánchez Fernández	I6	SECTOR 3 DE SAN PEDRO	Presidente	Sociedad organizada	Cel: email:

Anexo 2 - Matriz de Poder VS Interés

		PODER SOBRE EL PROYECTO		
		Bajo	Medio	Alto
INTERES SOBRE EL PROYECTO	A favor		PROINVERSION / SENASA / Camara de comercio / Sector 3 de San Pedro	Municipalidad Provincial de Cajamarca / INTERCORP
	Indiferente			
	En contra			

Anexo 3 - Matriz de Poder VS Influencia

		PODER SOBRE EL PROYECTO		
		Bajo	Medio	Alto
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	Alto		Sector 3 de San Pedro	Municipalidad Provincial de Cajamarca
	Medio		SENASA	
	Bajo		PROINVERSION / Camara de comercio	INTERCORP

11 PLAN DE GESTION DE INTERESADOS

INFORMACIÓN GENERAL

Código:	MPC013.1	Nombre:	Plan de gestión de interesados	
Proyecto:	Creación de servicios del centro de beneficio de ganado de la municipalidad provincial de Cajamarca, distrito de Llacanora, provincia de Cajamarca – Cajamarca			
Preparado por:		Fecha de preparación:	de	20/08/2020

CONTROL DE VERSIONES

Versión	Autor	Descripción	Fecha
1.0		Identificación de interesados	20/08/2020

Introducción

El presente documento tiene como objetivo principal determinar las estrategias para el involucramiento de los interesados del proyecto con el fin de lograr los objetivos del proyecto y la máxima satisfacción de los involucrados en el proyecto Creación de servicios del centro de beneficio de ganado de la municipalidad provincial de Cajamarca, distrito de Llacanora, provincia de Cajamarca – Cajamarca. Asimismo, se presenta una descripción de las estrategias orientadas a cada interesada.

Este documento es parte del plan general de gestión del proyecto, y como tal debe ser actualizado acorde a lo señalado en la sección E del presente documento.

A. Conceptos Generales

El proceso de elaboración del plan de gestión de involucrados es uno de los cuatro procesos que contempla en PMBOK para esta área del conocimiento, este proceso se desarrolla en la fase de planificación y se actualiza durante las siguientes fases del proyecto. El procedimiento seguido fue la recopilación de los insumos de entrada haciendo una adecuación de los documentos generados para la gestión de proyectos en gestión pública bajo el criterio de concepto y contenido, posterior a ello se seleccionó la técnica de juicio experto para la identificación de los involucrados con la construcción de la matriz del anexo 1, 2 y 3.

Es importante señalar que los documentos de gestión de proyectos en la gestión pública no generan documentos exclusivos en cuanto a gestión de involucrados ya que la normatividad en este aspecto de la gestión de proyectos es incipiente,

B. Estrategias de involucramiento

Estrategias en función de la relación Poder Interés

Las estrategias desde la perspectiva de Poder Interés buscan aprovechar al máximo el poder de los involucrados con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto y a la vez satisfacer los intereses que pudieran tener ellos. Es fundamental encontrar el balance entre el uso del poder que tienen y mantener el interés en el cumplimiento de los objetivos del proyecto como beneficio para los involucrados. Estas estrategias pueden ser:

- Trabaja con ellos, esta estrategia se utiliza cuando el involucrado tiene interés favorable para el desarrollo del proyecto y bajo poder.
- Trabajo para el, esta estrategia se utiliza cuando el involucrado tiene interés favorable para el desarrollo del proyecto y bajo poder.
- Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo, esta estrategia se utiliza cuando el involucrado tiene interés favorable para el desarrollo del proyecto y bajo poder.
- Mantenerlos informados y nunca ignorarlos, esta estrategia se utiliza cuando el involucrado tiene interés favorable para el desarrollo del proyecto y bajo poder.

De acuerdo con la clasificación de los interesados que se tiene en la identificación de interesados se tiene que la estrategia de gestión para la Municipalidad Provincial de Cajamarca es la de mantenerlos informados y satisfechos con el fin de satisfacer sus intereses y contar con su apoyo ya que cuenta con poder de decisión. La estrategia para PROINVERSION, Cámara de comercio y Sector 3 de San Pedro es de trabajar con ellos con el fin de hacerle partícipe del desarrollo del proyecto. En el caso de SENASA se deberá trabajar con ellos con el fin de hacerle partícipe del desarrollo del proyecto y finalmente la estrategia para INTERCORP será mantenerlos informados y satisfechos ya que ellos son los financistas y sus intereses en el proyecto son muy importantes.

Estrategias en función de la relación Poder Influencia

Las estrategias desde la perspectiva de Poder Influencia persiguen aprovechar el poder de los involucrados con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto y a la vez gestionar la influencia que pudieran tener ellos en el desarrollo del proyecto en cada una de las fases. Es importante gestionar la influencia que pudieran tener en determinado momento en función de poder que tienen los involucrados en el desarrollo del proyecto. Estas estrategias pueden ser:

- Construir una coalición, esta estrategia consiste en entablar un vínculo basado en el logro de objetivos comunes vinculados al desarrollo del proyecto. Hacer del involucrado un socio en proyecto, que sea parte del equipo del proyecto.
- Mantener la situación ideal, esta estrategia es orientada a las condiciones ideales que se tiene con un involucrado y que se desea mantener ya que es favorable para el proyecto. La conservación del vínculo es fundamental cuidando que el flujo de información y la influencia positiva sean permanentes en el desarrollo del proyecto.
- Ganar construyendo sobre una coalición, Esta estrategia a diferencia de la primera busca obtener mayor influencia del involucrado mediante la construcción de un vínculo con el fin de lograr los objetivos del proyecto.
- Observar, esta estrategia se presenta con involucrados que no tienen mucho poder ni mucha influencia, pero que durante el desarrollo del proyecto podrían ser de gran importancia en la toma de decisión o podrían adquirir mayor influencia o poder por alguna circunstancia ajena al proyecto.

Bajo estos conceptos se plantea que la estrategia para la Municipalidad Provincial de Cajamarca y Sector 3 de San Pedro son las de mantener la situación ideal con la implementación de reuniones constantes para involucrarlo en el desarrollo del proyecto. La estrategia para PROINVERSION, Cámara de comercio y SENASA es construir una coalición que sería un vínculo técnico legal que sirva de soporte para el desarrollo del proyecto en todas sus fases. El involucrado INTERCORP también se

gestionará con la estrategia de construcción de una coalición que será un vínculo técnico legal y adicional a ello se plantean reuniones de coordinación constantes.

D. Procedimientos para Actualizar la Identificación de interesados

La actualización del plan de gestión de interesados del proyecto deberá realizarse cuando una o varias de las siguientes situaciones se presenten:

- Hay cambio en la identificación de los involucrados.
- Hay una solicitud de cambio aprobada o acción correctiva que introduzca o retire a uno o varios de los involucrados del proyecto.
- Hay cambios en los miembros y roles del equipo del proyecto.
- Hay cambios en la estructura organizacional de obras por impuestos.
- Cuando se presenten situaciones inusuales vinculadas con delitos y ameriten la participación de agentes reguladores y correctores de la administración pública y privada.

La actualización del plan de gestión de los interesados deberá seguir los siguientes pasos:

- Identificación de la causa de la actualización
- Verificación de continuidad de los interesados
- Identificación de los nuevos involucrados
- Identificar las estrategias a utilizar para los nuevos interesados
- Actualización del ítem correspondiente del plan de gestión de interesados.
- Aprobación del plan de gestión de los interesados por el Comité Ejecutivo
- Difusión del nuevo plan de gestión de interesados de acuerdo a lo definido en el plan de gestión de las comunicaciones.

E. Procedimiento para resolución de polémicas

Actualmente no se han producido polémicas respecto al contenido del documento.

Conclusiones

El presente documentos tiene como fin el de plantear estrategias de gestión de los involucrados en función de su interés poder e influencia en el desarrollo del proyecto.

Recomendaciones

Se recomienda la actualización constante del documento siguiendo el mismo proceso que se usó para su elaboración la cual esta acordó con el PMBOK 6th Ed. Del PMI.

Anexos:

Anexo 1 – Cuadro de estrategias de gestión de involucrados - 2018

	ORGANIZACIÓN	INFLUENCIA	INTERES	PODER	ESTRATEGIA
1	Municipalidad Provincial de Cajamarca	Alto	A favor	Alto	Mantenerlos informados y satisfechos
					Reuniones constantes para involucrarlo en el desarrollo del proyecto
2	PROINVERSIÓN	Bajo	A favor	Medio	Trabajar con ellos con el fin de hacerle partícipe del desarrollo del proyecto
					Construir un vínculo técnico legal
3	SENASA	Medio	A favor	Medio	Trabajar con ellos con el fin de hacerle partícipe del desarrollo del proyecto
					Construir un vínculo técnico legal
4	INTERCORP	Bajo	A favor	Alto	Mantenerlos informados y satisfechos
					Construir un vínculo técnico legal

Anexo 1 - Cuadro de estrategias de gestión de involucrados - 2019

	ORGANIZACIÓN	INFLUENCIA	INTERES	PODER	ESTRATEGIA
1	Municipalidad Provincial de Cajamarca	Alto	En Contra	Alto	Mantenerlos informados y satisfechos
					Reuniones constantes para involucrarlo en el desarrollo del proyecto
2	PRO INVERSION	Bajo	A favor	Bajo	Trabajar con ellos con el fin de hacerle partícipe del desarrollo del proyecto
					Construir un vínculo técnico legal
3	SENASA	Bajo	A favor	Bajo	Trabajar con ellos con el fin de hacerle partícipe del desarrollo del proyecto
					Construir un vínculo técnico legal
4	INTERCORP	Bajo	A favor	Bajo	Mantenerlos informados y satisfechos
					Construir un vínculo técnico legal