

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA CIVIL**



**TESIS**

**“STAKEHOLDERS EN LA ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS  
DE OBRA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA,  
2021”**

**PARA OPTAR:  
TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO CIVIL**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. GABRIEL ROBLES MAMANI**

**TACNA-PERÚ  
2024**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA CIVIL**

**TESIS**

**“STAKEHOLDERS EN LA ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS  
DE OBRA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA,  
2021”**

Tesis sustentada y aprobada el 19 de septiembre de 2024; estando el jurado calificador integrado por:

**PRESIDENTE : Mtro. EDGAR HIPOLITO CHAPARRO QUISPE**

**SECRETARIO : Mtra. ELVIRA ALVARADO AMONES**

**VOCAL : Mtra. MARÍA ETELVINA DUARTE LIZARZABURO**

**ASESOR : Dr. PEDRO VALERIO MAQUERA CRUZ**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Gabriel Robles Mamani, egresado de la Escuela Profesional de Ingeniería Civil de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI 72787631, así como Pedro Valerio Maquera Cruz con DNI 00471913; declaramos en calidad de autor y asesor que:

1. Somos los autores de la *tesis* titulada: *Stakeholders en la administración de contratos de obra en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2021*, la cual presentamos para optar el Título Profesional de *Ingeniero Civil*.
2. La tesis es completamente original y no ha sido objeto de plagio, total ni parcialmente, habiéndose respetado rigurosamente las normas de citación y referencias para todas las fuentes consultadas.
3. Los datos presentados en los resultados son auténticos y no han sido objeto de manipulación, duplicación ni copia.

En virtud de lo expuesto, asumimos frente a *La Universidad* toda responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la *tesis*, así como por los derechos asociados a la obra.

En consecuencia, nos comprometemos ante *La Universidad* y terceros a asumir cualquier perjuicio que pueda surgir como resultado del incumplimiento de lo aquí declarado, o que pudiera ser atribuido al contenido de la tesis, incluyendo cualquier obligación económica que debiera ser satisfecha a favor de terceros debido a acciones legales, reclamos o disputas resultantes del incumplimiento de esta declaración.

En caso de descubrirse fraude, piratería, plagio, falsificación o la existencia de una publicación previa de la obra, aceptamos todas las consecuencias y sanciones que puedan derivarse de nuestras acciones, acatando plenamente la normatividad vigente.

Tacna, 19 de septiembre de 2024



Gabriel Robles Mamani  
DNI: 72787631



Pedro Valerio Maquera Cruz  
DNI: 00471913

## DEDICATORIA

A Dios por darme una hermosa familia, por tener la dicha de tener unos padres maravillosos.

A mi padre Magno Santos por apoyarme a culminar mis estudios y metas en la vida, un pilar importante en mi vida por su apoyo.

A mi madre Susana por guiarme en el buen camino y estar en todo momento conmigo, por su apoyo incondicional para ser un profesional de buenos principios.

A ellos les dedico este trabajo.

Gabriel Robles Mamani

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Privada de Tacna, que, mediante sus docentes agradezco por la formación impartida en sus aulas, muchas gracias a cada uno de mis docentes.

A mi asesor de tesis, Dr. Pedro Valerio Maquera Cruz por haberme guiado y direccionado en la realización de este trabajo de investigación.

A mi familia y amigos, muchas gracias por sus consejos y motivación.

Gabriel Robles Mamani

## ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DE JURADOS .....	ii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.1 Descripción del problema .....	2
1.2 Formulación del problema .....	14
1.2.1 Problema general .....	14
1.2.2 Problemas específicos .....	15
1.3 Justificación e importancia.....	15
1.4 Objetivos .....	16
1.4.1 Objetivo general .....	16
1.4.2 Objetivos específicos.....	16
1.5 Hipótesis .....	17
1.5.1 Hipótesis general.....	17
1.5.2 Hipótesis específicas .....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	18
2.1 Antecedentes .....	18
2.2 Bases teóricas.....	22
2.2.1 El Project Management Institute .....	22
2.2.2 El PMBOK .....	24
2.2.3 Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos .....	29
2.2.4 Gestión de los stakeholders .....	30
2.2.5 Stakeholder .....	32
2.2.6 Caracterización de la variable independiente .....	34
2.2.7 Obras públicas .....	35
2.2.8 Ejecución presupuestaria de una obra pública .....	36

2.2.9	Ciclo de inversión del Invierte.pe .....	38
2.2.10	Administración de contratos de obra .....	42
2.2.11	Caracterización de la variable dependiente .....	42
2.2.12	La Municipalidad Provincial de Tacna.....	49
2.3	Definición de términos .....	58
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		61
3.1	Diseño de la investigación .....	61
3.2	Acciones y actividades .....	61
3.3	Materiales y/o instrumentos.....	62
3.4	Población y/o muestra de estudio.....	64
3.4.1	Población .....	64
3.4.2	Muestra .....	65
3.5	Operacionalización de variables .....	68
3.6	Procesamiento y análisis de datos .....	69
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		70
4.1	Resultados de la variable “Stakeholders” .....	70
4.2	Resultados de la variable “Administración de contratos de obra”.....	74
4.3	Contraste de hipótesis.....	79
4.3.1	Contraste de hipótesis general .....	79
4.3.2	Contraste de hipótesis específica 1 .....	80
4.3.3	Contraste de hipótesis específica 2 .....	80
4.3.4	Contraste de hipótesis específica 3 .....	81
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....		83
CONCLUSIONES .....		85
RECOMENDACIONES .....		86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		87
ANEXOS .....		90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conflictos en transporte y agua en America Latina y el Caribe .....	6
Tabla 2. Causal de paralización en obras publicas.....	8
Tabla 3. Obras paralizadas a nivel nacional por regiones en el Perú .....	11
Tabla 4. Obra paralizada en la región de Tacna por conflicto social.....	12
Tabla 5. Proyectos ejecutados por la MPT en el periodo 2021 .....	52
Tabla 6. Monto de presupuesto por proyecto de la MPT periodo 2021 .....	55
Tabla 7. Plazo de ejecución de obra por proyecto de la MPT periodo 2021 .....	56
Tabla 8. Licitación Pública por proyecto de la MPT periodo 2021.....	57
Tabla 9. Contrato de obra por proyecto de la MPT periodo 2021 .....	58
Tabla 10. Coeficiente Alfa de Cronbach .....	62
Tabla 11. Análisis de confiabilidad ítems cuestionario 1.....	63
Tabla 12. Coeficiente de alfa de Cronbach de la variable independiente .....	63
Tabla 13. Análisis de confiabilidad ítems cuestionario 2.....	64
Tabla 14. Coeficiente de alfa de Cronbach de la variable dependiente .....	64
Tabla 15. Censo nacional de población y vivienda 2017 .....	65
Tabla 16. Operacionalización de variables.....	68
Tabla 17. Grado de relación según el estadístico de Rho de Spearman. ....	79
Tabla 18. Contraste de hipótesis general .....	80
Tabla 19. Contraste de hipótesis especifica 1 .....	80
Tabla 20. Contraste de hipótesis especifica 2 .....	81
Tabla 21. Contraste de hipótesis especifica 3 .....	81
Tabla 22. Resumen de correlaciones de Rho de Spearman por dimensiones. ....	82



**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Conflictos en transporte y agua según regiones del mundo .....	4
Figura 2. Demandas en Colombia en pago de sentencias y conciliaciones .....	7
Figura 3. Ejemplo de Interesados o stakeholders de un proyecto.....	27
Figura 4. Descripción general de la Gestión de los interesados del proyecto .....	32
Figura 5. Fases del ciclo de inversión del Invierte.pe .....	41
Figura 6. Ciclo de inversión y el proceso de convocatoria .....	41
Figura 7. Esquema de procesos para la Gestión de Riesgos .....	46
Figura 8. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Tacna 2021 .....	50
Figura 9. Resultados pregunta 1 .....	70
Figura 10. Resultados pregunta 2 .....	70
Figura 11. Resultados pregunta 3 .....	71
Figura 12. Resultados pregunta 4 .....	71
Figura 13. Resultados pregunta 5 .....	72
Figura 14. Resultados pregunta 6 .....	72
Figura 15. Resultados pregunta 7 .....	73
Figura 16. Resultados pregunta 8 .....	73
Figura 17. Resultados pregunta 9 .....	74
Figura 18. Resultados pregunta 10 .....	74
Figura 19. Resultados pregunta 11 .....	75
Figura 20. Resultados pregunta 12 .....	75
Figura 21. Resultados pregunta 13 .....	76
Figura 22. Resultados pregunta 14 .....	76
Figura 23. Resultados pregunta 15 .....	77
Figura 24. Resultados pregunta 16 .....	77
Figura 25. Resultados pregunta 17 .....	78
Figura 26. Resultados pregunta 18 .....	78

**ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de consistencia .....	91
Anexo 2. Cuestionario 1 .....	92
Anexo 3. Cuestionario 2 .....	93
Anexo 4. Modelo de Registro de Interesados .....	94
Anexo 5. Plano de Ubicación del Proyecto 1 .....	95
Anexo 6. Ubicación del Proyecto 2.....	96
Anexo 7. Plano de Ubicación del Proyecto 3 .....	97
Anexo 8. Plano de Ubicación del Proyecto 4.....	98

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer la relación de stakeholders en la administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021. Presentando como metodología un diseño de investigación no experimental de tipo transversal. La muestra para la presente investigación es de 383 ocupantes presentes en las viviendas aledañas a los cuatro proyectos ejecutados por administración indirecta o contrata por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021. La técnica utilizada fue la encuesta y aplicando como instrumento el cuestionario. La confiabilidad del instrumento presentó un valor del Alpha de Cronbach de 0,880 para la variable independiente: Stakeholders y de 0,898 para la variable dependiente: Administración de contratos de obra. La prueba estadística aplicada fue No Paramétrica Rho de Spearman para ambas variables. Los resultados de la investigación fueron los siguientes: De acuerdo a la prueba No Paramétrica de Rho de Spearman existe una correlación entre la variable Stakeholders y la variable Administración de contratos de obra, con un valor de Rho de Spearman de 0,797. Se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,676 para la hipótesis específica 1 entre la identificación de stakeholders y la Administración de contratos de obras. Se obtuvo un valor de Rho de Spearman de 0,656 para la hipótesis específica 2 entre el monitoreo y control de stakeholders y Administración de contratos de obra. Se obtuvo un valor de 0,568 para la hipótesis específica 3 entre la evaluación de acciones realizadas y la Administración de contratos de obras. La conclusión de la investigación fue la siguiente: Los Stakeholders influyen de manera significativa en la Administración de contratos de obra. La identificación de Stakeholders influye de manera significativa en la Administración de contratos de obra. El monitoreo y control de interesados influye de manera significativa en la Administración de contratos de obra. Influye de manera significativa la evaluación de acciones realizadas en la Administración de contratos de obra.

**Palabras clave:** stakeholders; administración de contratos de obra; identificación de interesados; monitoreo y control de interesados.

## ABSTRACT

The present research work aims to establish the relationship of stakeholders in the administration of construction contracts of the Provincial Municipality of Tacna in 2021. Presenting as a methodology a non-experimental cross-sectional research design. The sample for this research is 383 occupants present in the homes adjacent to the four projects executed by indirect administration or contract by the Provincial Municipality of Tacna in the period 2021. The technique used was the survey and applying the questionnaire as an instrument. The reliability of the instrument presented a Cronbach's Alpha value of 0.880 for the independent variable: Stakeholders and 0.898 for the dependent variable: Administration of construction contracts. The statistical test applied was Non-Parametric Spearman's Rho for both variables. The results of the research were as follows: According to the Non-Parametric Spearman's Rho test, there is a correlation between the Stakeholders variable and the Construction Contract Administration variable, with a Spearman's Rho value of 0.797. A Spearman's Rho value of 0.676 was obtained for specific hypothesis 1 between stakeholder identification and construction contract administration. A Spearman's Rho value of 0.656 was obtained for specific hypothesis 2 between stakeholder monitoring and control and construction contract administration. A value of 0.568 was obtained for specific hypothesis 3 between the evaluation of actions carried out and construction contract administration. The conclusion of the research was the following: Stakeholders significantly influence construction contract administration. Stakeholder identification significantly influences construction contract administration. Stakeholder monitoring and control significantly influences construction contract administration. The evaluation of actions carried out significantly influences construction contract administration.

**Keywords:** stakeholders; construction contract administration; stakeholder identification; stakeholder monitoring and control.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas que se suscitan en la ejecución de los proyectos del Estado son los conflictos sociales, que de no ser atendidos en el debido momento pueden llegar a ser una causal de paralización de obra, perjudicando o dilatando de esta manera la entrega de los proyectos sociales del Estado.

La presente investigación tiene por objetivo el estudio de las variables stakeholders o interesados del proyecto y como se relaciona con la administración de contratos de obra. El estudio de estas variables a nivel de interesados del proyecto tiene un enfoque social que permite encontrar una solución a los conflictos sociales.

En el capítulo I, se hizo el análisis del problema en relación a los Stakeholders, y su impacto en las obras públicas, que generalmente son descritas por la Contraloría General de la República del Perú como Conflictos Sociales, llegando a reportarse una paralización por conflicto social en la Región de Tacna.

En el capítulo II, se hace mención acerca de los antecedentes internacionales y nacionales con respecto a las variables en estudio, además se profundizaron las bases teóricas y las dimensiones de las variables Stakeholders y Administración de contratos de obra.

En el capítulo III, se describió el diseño de la investigación, así como la población y muestra de los proyectos ejecutados por Contrata en la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.

En el capítulo IV, se presentan los resultados de la encuesta de las dos variables en estudio, 9 ítems por cada encuesta, también se presentan los resultados del contraste de la hipótesis general y específicas de la investigación en estudio

En el capítulo V, se realizó el análisis de discusión de resultados del capítulo IV, donde se resume y se amplía los valores obtenidos del análisis de la base de datos y las correlaciones respectivas de cada dimensión en estudio.

En el capítulo VI, se presentan las conclusiones obtenidas del presente estudio de acuerdo a las hipótesis planteadas tanto para la hipótesis general como para las hipótesis específicas de la presente investigación.

## CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Descripción del problema

Uno de los problemas que se debe tener muy en cuenta al momento de formular y ejecutar un proyecto para el Estado en beneficio de la sociedad o comunidad, es planificar o proyectarse como este proyecto social puede afectar o verse afectado por decisiones externas al proyecto como lo son dentro del ámbito de la comunidad, asociaciones o población en general dentro del alcance de este proyecto a formularse o ejecutarse.

Para comprender adecuadamente el enfoque de la investigación, es fundamental definir el concepto de stakeholders o interesados del proyecto, ya que permite identificar a los grupos y personas cuyas necesidades, expectativas e intereses pueden influir, o verse influenciados, por los resultados del estudio. Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2021), un stakeholder es cualquier individuo, organización o grupo que de acuerdo a su naturaleza de involucramiento en el proyecto puede afectar, ser afectado o percibirse como afectado por una actividad, resultado o decisión relacionado con el proyecto. Esta definición amplía la idea de participación a todos aquellos que, directa o indirectamente, tienen una conexión con el proyecto, y no solo a quienes se encuentran involucrados en su ejecución física como parte técnica, sino de ver a los grupos de interés como una parte del proyecto también a considerarse.

En este contexto, un stakeholder en un proyecto puede tener bastantes implicados, tanto internos como externos del proyecto. Internos como la Entidad responsable de ejecutar el proyecto social, el contratista de obra, las unidades de la Entidad encargadas de formular el proyecto social, en la parte ejecutora del proyecto tenemos el Área de Estudios y Área de Obras o Supervisión por parte de la Entidad, entre otras. Externos tenemos a los usuarios directos o beneficiarios del proyecto que pueden ser: las comunidades, asociaciones o población en general, estos beneficiarios del proyecto también pueden verse afectados por la realización del proyecto dentro del alcance del mismo, como implicado externo también tenemos a los proveedores del contratista de obra, el alza o subida de los precios de los materiales, factor de mercado en los precios, factores externos políticos, entre otros.

La identificación oportuna de los stakeholders es esencial para el éxito de cualquier proyecto, ya que su incidencia puede afectar significativamente su ejecución.

Cuando no se toman en cuenta adecuadamente a los interesados desde el inicio, pueden surgir interferencias que obstaculicen o retrasen el desarrollo del proyecto. Estos interesados, que pueden ser desde comunidades locales hasta asociaciones o grupos de interés específicos, poseen distintas expectativas y preocupaciones que, si no son abordadas de manera adecuada, pueden generar conflictos. En algunos casos, estas interferencias pueden escalar hasta el punto de causar la paralización de una obra, esto debido a que los interesados se están viendo afectados por el proyecto en mayor proporción a los beneficios que ofrece el mismo, lo que se traduce en pérdidas tanto económicas como de plazos para la Entidad que se encuentra ejecutando el proyecto.

Un aspecto clave que suele generar tensiones es la percepción de los interesados sobre los impactos negativos que puede tener el proyecto frente a los beneficios que este promete. Si las comunidades o grupos de interés afectados consideran que el proyecto les afecta de manera desproporcionada en comparación con los beneficios previstos, pueden surgir protestas, bloqueos y otras acciones que detienen el avance del mismo. Por ello, la identificación temprana de estos grupos y una comunicación efectiva son fundamentales para construir relaciones de confianza, lo que permite encontrar puntos de equilibrio entre los intereses de los stakeholders y los objetivos del proyecto, minimizando los riesgos de interrupciones o conflictos en su ejecución.

Es por eso que, previamente a desarrollar la problemática de los interesados o stakeholders debemos de definir que son los conflictos sociales y cómo se relacionan estos con los stakeholders. En el Informe Defensorial N° 187-2021-DP de la Defensoría del Pueblo indica que los conflictos sociales se inician impulsados por demandas sociales muy concretas como: contaminación, proyectos de inversión, derechos laborales, etc. Para la presente investigación se abordó el tema de los conflictos sociales relacionados con los stakeholders en el ámbito de proyectos sociales.

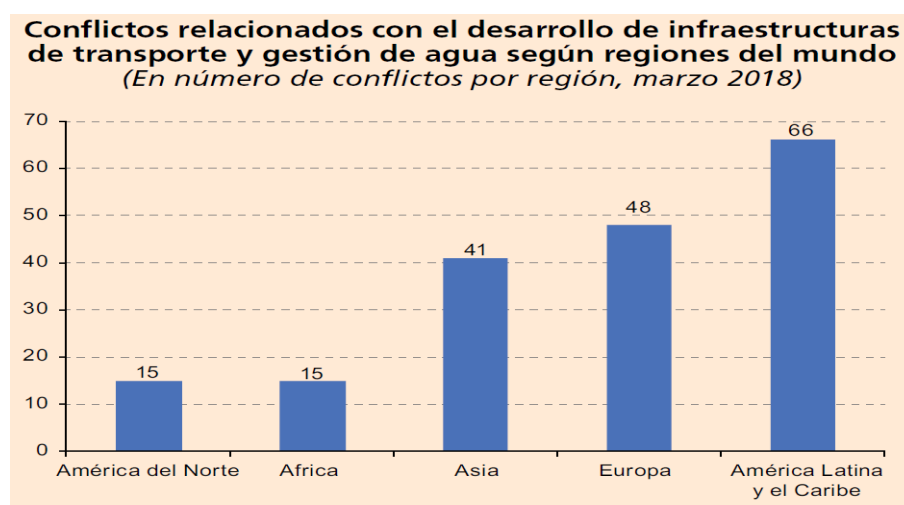
En el ámbito de los proyectos sociales, existe la problemática de los conflictos sociales demandados por las comunidades, asociaciones y población en general cuando ven afectados sus derechos ocasionados por la realización de los proyectos sociales del Estado, estas demandas sociales son canalizadas por asociaciones jurídicas o por representantes de las comunidades solicitando el dialogo ante la ocurrencia de estos conflictos, que para la presente investigación son los stakeholders o interesados del proyecto, porque se sitúan dentro del alcance de los proyectos del Estado.

En el contexto de América Latina y el Caribe, la región enfrenta una alta incidencia de conflictos relacionados con el desarrollo de infraestructura, especialmente en los sectores de agua y transporte. Estos conflictos surgen debido a diversos factores, como la falta de consulta y participación de las comunidades locales, el impacto ambiental y los cambios en el uso de los recursos naturales. En muchos casos, las poblaciones afectadas sienten que estos proyectos se implementan sin considerar suficientemente sus necesidades y preocupaciones, lo que genera tensiones y oposición. La importancia de los recursos hídricos para el abastecimiento y la sostenibilidad ambiental, junto con la infraestructura de transporte que atraviesa áreas rurales o de valor cultural, hace que estos proyectos sean especialmente sensibles y potencialmente conflictivos.

Esta situación en América Latina se ha convertido en un desafío recurrente para los gobiernos y desarrolladores de proyectos, quienes deben lidiar con las demandas de los stakeholders o interesados, como comunidades indígenas, organizaciones de derechos humanos y ambientalistas. El alto número de conflictos en estos sectores subraya la necesidad de adoptar enfoques de planificación y desarrollo más inclusivos y sostenibles que minimicen los impactos negativos en las comunidades y el medio ambiente. A continuación, se presenta la Figura 1 que representa mediante gráfico de barras el nivel de conflictos relacionados con el desarrollo de infraestructura de transporte y gestión de agua en distintas regiones del mundo como: América del Norte, África, Asia, Europa y América Latina y el Caribe.

**Figura 1**

*Conflictos en transporte y agua según regiones del mundo*



*Nota.* Adaptado de Ramos y Perez (2018).



La Figura 1 refleja cómo estos conflictos se concentran particularmente en proyectos de agua y transporte, evidenciando la importancia de implementar mecanismos de diálogo, consulta y compensación a nivel regional para mitigar las fricciones y lograr un desarrollo más equilibrado.

Las regiones en América Latina y el Caribe, donde se desarrollan grandes proyectos de infraestructura destinados a impulsar el desarrollo nacional, suelen enfrentar importantes externalidades negativas. Estas externalidades incluyen impactos ambientales, desplazamiento de poblaciones, y alteraciones en los ecosistemas locales, que afectan de manera significativa la vida de las comunidades de estas áreas.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha desarrollado una metodología para estudiar estos conflictos, la cual está representada en la Figura 1 y revela que no existe un único tipo de conflicto asociado a los proyectos de infraestructura. Cada proyecto tiene características y objetivos específicos que varían de una región a otra en términos de magnitud de impacto, niveles de inversión y la naturaleza del conflicto.

Los conflictos pueden manifestarse en distintas formas, como quejas formales, protestas y litigios. Aunque la metodología de la CEPAL no clasifica estos conflictos de manera uniforme, proporciona un marco útil para comprender las tensiones y dificultades recurrentes. Esta información es esencial para planificar futuros proyectos, ya que subraya la importancia de adoptar medidas que minimicen los impactos negativos en las poblaciones locales y promuevan un diálogo más inclusivo entre las partes intervinientes o grupos de interés formando un ambiente de colaboración e integración durante la etapa de formulación y ejecución de proyectos por parte del Estado.

Para comprender mejor los tipos de conflictos registrados en América Latina y el Caribe, es útil observar la clasificación de los conflictos expuestos en la Figura 1. Esta figura identifica los conflictos más frecuentes en la región, destacando problemas nucleares, disputas por la extracción minera, gestión de residuos, y conflictos por biomasa, tierras y combustibles fósiles. Asimismo, existen conflictos relacionados a temas de justicia climática y energética, la gestión del agua, infraestructura y construcción, turismo recreacional, biodiversidad y conservación, así como industrias y servicios públicos. Estos conflictos reflejan las tensiones generadas por actividades que afectan el uso y la sostenibilidad de los recursos naturales, junto con el impacto sobre las comunidades locales y el medio ambiente.

A nivel de países en América Latina y el Caribe, algunos presentan una mayor incidencia de conflictos en comparación con otros. Colombia y Brasil lideran en número de conflictos, con 127 y 98 casos respectivamente, de los cuales 24 en Colombia y 15 en Brasil están relacionados específicamente con el desarrollo de infraestructuras en transporte y gestión del agua. Perú también muestra una significativa cantidad de conflictos: en 2018, se registraron 79, de los cuales 11 estuvieron vinculados a proyectos de infraestructura en transporte y agua, representando un 14% del total de conflictos del país en ese año.

A continuación, en la tabla 1 se presentan los datos de conflictos relacionados con el desarrollo de infraestructura de transporte y gestión de agua en países de América Latina y el Caribe como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Conflictos en transporte y agua en América Latina y el Caribe*

País	Conflictos relacionados con el desarrollo de infraestructuras de transporte y gestión de agua (inc. Hidroeléctricas)	Conflictos totales	Participación del total de conflictos (%)
Guatemala	10	27	37
Jamaica	1	3	33
Panamá	5	15	33
El Salvador	2	6	33
Belice	1	3	33
Nicaragua	3	10	30
Costa Rica	4	15	27
Bolivia	10	40	25
Honduras	5	20	25
México	14	71	20
Colombia	24	127	19
Ecuador	10	63	16
Brasil	15	98	15
Venezuela	5	33	15
Perú	11	79	14
Chile	5	49	10
Argentina	5	50	10
Paraguay	0	6	0
Uruguay	0	4	0

*Nota.* Adaptado de Ramos y Pérez (2018).

La tabla 1 expone información proporcionada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) respecto a los conflictos en desarrollo relacionados con proyectos de transporte y gestión del agua en la región. Estos datos permiten

observar de manera comparativa la magnitud de las tensiones sociales generadas en distintos países de América Latina y el Caribe debido a la implementación de proyectos de infraestructura que impactan el acceso y gestión de los recursos hídricos, así como la expansión de redes de transporte.

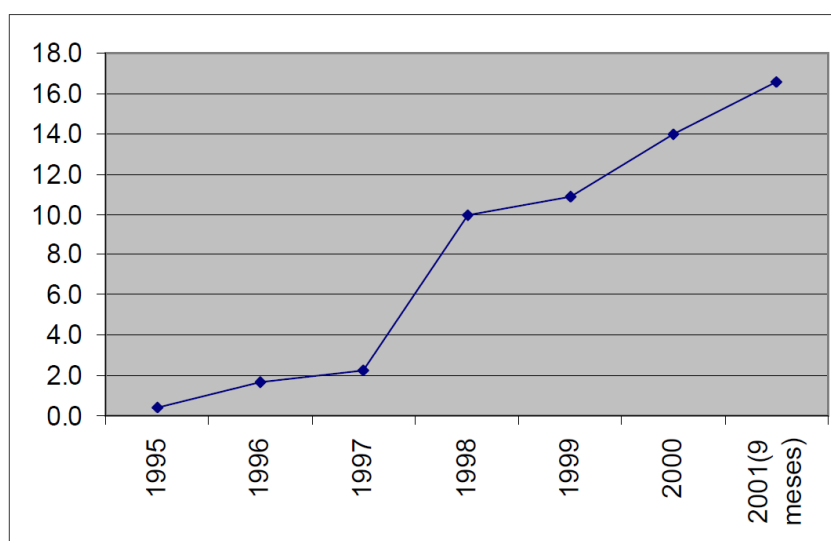
Estos datos reflejan cómo la implementación de proyectos de infraestructura en la región genera diversas fricciones sociales, lo que resalta la importancia de incorporar estrategias que promuevan la consulta y participación de las comunidades en cada etapa del desarrollo de estos proyectos para minimizar los efectos negativos de estos proyectos y evitar la escalada de tensiones, reduciendo de esta manera los riesgos o paralizaciones de los proyectos públicos.

En este contexto, ya se ha identificado que en el Perú existen conflictos relacionados en materia de infraestructura en transporte y agua, y también se ha establecido cómo se encuentra el Perú a nivel de América Latina y el Caribe en relación a otros países de la región con la misma problemática.

También, en problemática de Administración de contratos de obra tenemos a nivel internacional en Colombia, que la contratación pública de obras de infraestructura es conflictiva y poco eficaz, teniendo como resultados de esas contrataciones de obras públicas que casi sin excepción las grandes obras de infraestructura terminan en los tribunales. A continuación, en la Figura 2 se presenta el gasto de las Entidades Públicas en Colombia expresado en billones de pesos colombianos, en materia de pago de sentencias y conciliaciones derivados de demandas en contrataciones públicas de obras de infraestructura desde el año 1995 al 2000, como se detalla a continuación:

### Figura 2

*Demandas en Colombia en pago de sentencias y conciliaciones.*



Nota. Adaptado de Gorbaneff (2003).

Es así que, Gorbaneff (2003) llegó a la conclusión que durante el decenio 1990 a 2000 en Colombia, las entidades públicas han gastado el 46% de sus recursos en el pago de las sentencias y conciliaciones.

En el Perú, la supervisión y control de los proyectos públicos o proyectos sociales en lo que respecta a la utilización y gestión de los recursos y bienes del Estado recae en la Contraloría General de la República.

Esta entidad es responsable de garantizar que los recursos públicos se manejen de manera transparente, eficiente y conforme a la normativa vigente, con el fin de asegurar la eficiencia de los recursos públicos, asegurando que los proyectos públicos cumplan con los objetivos de desarrollo y bienestar social para los que fueron concebidos.

Estos conflictos previamente señalados, en un contexto nacional se traducen en interrupciones, interferencias e incluso hasta paralizaciones de obra. Es así, que a continuación en la tabla 2 se presenta los causales de paralización reportados por las entidades públicas a nivel nacional en el año 2022.

**Tabla 2**

*Causal de paralización en obras publicas*

Causales de paralización	Obras paralizadas	
	N°	%
Falta de recursos financieros y liquidez	611	26,0
Incumplimiento de contrato	314	13,4
Eventos climáticos	245	10,4
Controversias y arbitrajes	117	5,0
Conflictos sociales	59	2,5
Falta de licencias y autorizaciones	27	1,2
Deficiencias en el Expediente Técnico	22	0,9
Disponibilidad del terreno	16	0,7
Interferencias	11	0,5
Pandemia Covid-19	11	0,5
Abandono de obra	2	0,1
Otros	911	38,8
<b>Total</b>	<b>2 346</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado del reporte de obras paralizadas de la Contraloría General de la Republica del Perú al II trimestre del 2022.

Esta clasificación es fundamental para entender los puntos críticos de los proyectos y facilitar la toma de decisiones en la gestión pública.

Al identificar y clasificar estos problemas, la Contraloría no solo busca la eficiencia en la administración de los recursos públicos, sino también contribuir a la formulación de políticas y prácticas que reduzcan las incidencias de conflictos y optimicen la ejecución de las obras, promoviendo una infraestructura pública que responda a las necesidades de la población.

En el Perú, según datos de la Contraloría General de la República, en 2022 se registraron 2 346 obras públicas paralizadas, lo que representa una inversión detenida de aproximadamente 29 732 millones de soles.

Esta situación refleja un desafío significativo para el desarrollo de infraestructura en el país, ya que cada obra paralizada implica recursos financieros y materiales que no generan beneficios para la población, además de retrasos en la mejora de servicios básicos y en el crecimiento económico de las regiones afectadas.

La magnitud de la inversión estancada indica que el problema de la paralización de obras no solo afecta la eficiencia del gasto público, sino que también impacta la confianza de los ciudadanos en la gestión de los recursos estatales y en la efectividad de los proyectos gubernamentales para mejorar su calidad de vida.

Entre las principales causas de paralización de obras se destacan la falta de recursos financieros, el incumplimiento de contratos, controversias y arbitrajes, eventos climáticos y los conflictos sociales. La identificación de estas causas es fundamental para desarrollar estrategias que permitan mitigar estos factores y hacer proyectos exitosos, promoviendo así un uso más eficiente de los recursos públicos y generando beneficios para la población.

La problemática que abordaremos en el contexto de stakeholders e interesados del proyecto serán las obras paralizadas por conflictos sociales, porque se relaciona con el ámbito de los proyectos sociales del Estado y las comunidades, asociaciones y población en general dentro del alcance del proyecto, siendo una parte fundamental en la gestión de proyectos públicos.

Esta investigación examinó el tema de los stakeholders en las dimensiones de identificación, monitoreo y evaluación, y su relación con la administración de contratos de obra en las dimensiones de fase de ejecución, gestión de riesgos y el contrato de ejecución de obra.

También, a nivel nacional se encuentra que las paralizaciones de obras por motivos de conflictos sociales a nivel nacional fueron 59 en el año 2022, siendo un total

del 2,5 % del total de las obras paralizadas a nivel nacional, según el informe de obras paralizadas de la Contraloría General de la República en el año 2022.

Estas obras paralizadas por conflictos sociales son las que se abordaron para la presente investigación, porque los stakeholders o interesados del proyecto como se describió desde un principio son los usuarios beneficiarios de los proyectos sociales dentro del alcance del proyecto, y de no tomarse en cuenta una planificación o gestión de estos stakeholders o interesados del proyecto se podría incrementar los casos de paralizaciones de obra por conflictos sociales, motivados por la vulneración de los derechos de las comunidades o asociaciones durante la ejecución de un proyecto social del Estado.

En esta investigación se analizó la relación entre los stakeholders y la administración de contratos de obra en proyectos sociales del Estado, con el objetivo de entender cómo esta interacción puede ayudar a reducir o mitigar las interferencias causadas por conflictos sociales que generan altos costos para el Estado debido a la paralización de obras.

En el sector público cuando no se gestionan adecuadamente las expectativas o necesidades de los stakeholders, los proyectos pueden enfrentar conflictos motivados por estos grupos de interés que retrasan o detienen su avance, lo que implica un uso ineficiente de recursos públicos.

Es por eso que, al gestionar de manera eficiente las relaciones con los stakeholders desde la fase de ejecución con la elaboración del expediente técnico, es posible anticipar y manejar las tensiones sociales, mitigando riesgos y evitando así los gastos asociados a paralizaciones, asegurando de esta manera que las obras beneficien a la población en el tiempo previsto.

Según el informe de la Contraloría General de la República del Perú, las regiones con más obras paralizadas en 2022 fueron Cusco, Puno y Lima, con 412, 266 y 157 obras paralizadas, respectivamente. En Tacna, otra región con problemas de paralización, se registraron 33 obras paralizadas, con un costo actualizado cercano a los 1 260 millones de soles, según el reporte de la Contraloría al segundo trimestre de 2022.

A continuación, se presenta la tabla 3 cuyos datos reflejan la magnitud de la problemática a nivel nacional, con un total de 2 346 obras paralizadas en todo el país, donde se detalla la cantidad de obras paralizadas en cada región, incluyendo el departamento de Tacna, lo cual permite observar de manera precisa la problemática en esta región del Perú.

**Tabla 3***Obras paralizadas a nivel nacional por regiones en el Perú*

Departamento	Costo actualizado		Obras paralizadas		Saldo de inversión por ejecutar	Saldo de Obra por ejecutar
	(S/)	%	N°	%	(S/)	(S/)
La Libertad	4 684 123 176	15,80	83	3,90	2 965 829 774	795 337 762
Arequipa	3 111 562 198	10,50	94	4,50	2 045 969 009	270 045 103
Cusco	2 782 633 525	9,40	412	15,00	1 110 917 828	549 598 921
Lima	2 635 247 329	8,90	157	7,10	1 093 001 518	463 711 046
Piura	2 193 020 765	7,40	138	7,00	917 530 565	557 746 150
Cajamarca	1 975 599 676	6,60	144	6,40	1 229 987 413	620 967 734
Ancash	1 435 994 797	4,80	135	6,40	694 261 814	398 225 095
Puno	1 413 090 701	4,80	266	11,90	810 101 734	700 304 801
Tacna	1 259 293 351	4,20	33	1,10	672 773 023	331 175 218
Huánuco	1 236 209 016	4,20	92	3,60	563 093 946	193 948 389
Loreto	1 100 218 053	3,70	65	2,90	456 084 562	354 665 614
Junín	1 005 036 401	3,40	74	3,10	497 533 491	396 389 664
Apurímac	883 292 598	3,00	113	5,00	271 687 359	246 015 334
Ayacucho	709 788 664	2,40	124	5,70	347 261 311	254 871 453
Ucayali	698 457 314	2,30	21	1,00	52 577 943	49 679 028
Amazonas	516 689 067	1,70	46	1,90	97 029 274	84 041 670
Huancavelica	388 783 522	1,30	92	3,50	106 417 342	75 556 597
Pasco	332 390 062	1,10	35	1,50	61 186 835	48 412 145
Lambayeque	320 559 205	1,10	54	2,20	175 665 795	95 376 943
Moquegua	261 231 136	0,90	52	1,60	172 894 937	66 822 965
Ica	243 091 956	0,80	31	1,00	56 728 637	20 606 586
San Martín	188 887 341	0,60	45	1,80	64 701 075	34 348 149
Tumbes	158 281 893	0,50	17	0,80	100 861 935	50 577 391
Madre de Dios	118 357 218	0,40	16	0,70	39 344 479	18 116 390
P. C. Del Callao	80 368 872	0,20	7	0,40	50 255 267	38 718 206
<b>Total</b>	<b>29 732 207 833</b>	<b>100 %</b>	<b>2 346</b>	<b>100 %</b>	<b>14 653 696 867</b>	<b>6 715 258 354</b>

*Nota.* Adaptado del reporte de obras paralizadas de la Contraloría General de la República del Perú al II trimestre del 2022.

Según la tabla 3, en la región de Tacna se registraron 33 obras paralizadas hasta junio de 2022, lo que representa el 1,1 % del total de obras detenidas en todo el país, de acuerdo con el informe de la Contraloría General de la República del Perú sobre obras paralizadas a nivel nacional al segundo trimestre de 2022.

También, según esta fuente a nivel regional en Tacna, se encuentra que una de las 10 principales obras paralizadas se debe a conflictos sociales, como se puede visualizar en la tabla 4 a continuación acerca del proyecto canal de conducción Vilachullani-Calachaca-Chuapalca ejecutado por el Proyecto Especial Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna.

**Tabla 4***Obra paralizada en la región de Tacna por conflicto social*

<b>CUI</b>	<b>Descripción de la obra</b>	<b>Entidad</b>	<b>Costo actualizado (S/)</b>	<b>Nivel de gobierno</b>	<b>Causal de paralización</b>
2106687	Canal de conducción Vilachauillani - Calachaca - Chuapalca	Proyecto Especial Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna	297 276 894	Gobierno Regional	Conflictos sociales

*Nota.* Adaptado del reporte de obras paralizadas de la Contraloría General de la República del Perú al II trimestre del 2022.

Recordando que, según la Defensoría del Pueblo, los conflictos sociales se inician impulsados por demandas sociales muy concretas como: contaminación, proyectos de inversión, derechos laborales, etc. Por esta razón, en la presente investigación se analizó el tema de los conflictos sociales vinculados a los stakeholders en el ámbito de proyectos sociales. Esta problemática de los conflictos sociales son demandados por las comunidades, asociaciones y población en general cuando ven afectados sus derechos ocasionados por la realización de los proyectos sociales del Estado.

En este contexto, el proyecto de conducción Vilachauillani – Calachaca – Chuapalca presenta la paralización de obra por conflicto social, es ahí donde el concepto de interesados o stakeholders en los proyectos públicos empieza a tomar importancia, porque un proyecto que no contempla con la participación de la comunidad local como parte esencial en la gestión de un proyecto social está destinado a que no se concreten estos proyectos, a la interrupción o interferencia del mismo provocando un mayor plazo en la entrega de los proyectos y esto a su vez incrementando el Gasto Público como consecuencia por la paralización de obra.

La Municipalidad Provincial de Tacna enfrenta problemas en la productividad de los proyectos que desarrolla, lo que afecta la eficiencia y eficacia en la ejecución de las obras públicas. Entre las principales causas de esta baja productividad se encuentra una elaboración deficiente de los expedientes técnicos, documento crucial que debe proporcionar los lineamientos y detalles técnicos necesarios para ejecutar los proyectos sin contratiempos. La programación de las obras y el control sobre el avance de los proyectos de infraestructura también presentan deficiencias, lo cual contribuye a retrasos y costos adicionales. Estas problemáticas no solo afectan el cumplimiento de



los plazos y el uso óptimo de los recursos públicos, sino que también pueden disminuir la calidad final de las infraestructuras construidas, impactando negativamente a la población que depende de estos servicios.

Otro aspecto problemático es la falta de atención en las cláusulas contractuales de obra en materia de gestión de riesgos relacionados a los stakeholders o grupos de interés. En el apartado de gestión de riesgos del expediente técnico de obra, así como en el proceso de licitación pública, no se asigna suficiente importancia a la responsabilidad del contratista en cuanto al registro, monitoreo y control de los stakeholders que podrían influir en el desarrollo de los proyectos. La ausencia de una estrategia integral para manejar las relaciones con los stakeholders puede llevar a conflictos y resistencias durante la ejecución de las obras, ya que los intereses y expectativas de estos actores no se consideran debidamente. Incorporar una gestión adecuada de stakeholders en las etapas de planificación y ejecución es fundamental para asegurar que los proyectos se ejecuten de manera eficiente, minimizando los conflictos y mejorando la productividad de las obras públicas en Tacna.

Si no se toman las medidas adecuadas en futuros proyectos o en la formulación de proyectos sociales siguiendo el marco de Invierte.pe, existe un riesgo significativo de que los conflictos sociales en la Provincia de Tacna aumenten. Como se muestra en la Tabla 4, esta situación podría traducirse en retrasos en la entrega de obras públicas gestionadas por la Municipalidad, lo cual impactaría negativamente en la población que espera beneficiarse de estas infraestructuras. Además, la falta de previsión para gestionar a los stakeholders podría conllevar costos adicionales debido a la imposibilidad de entregar los proyectos en los tiempos establecidos en el cronograma. Esto no solo eleva los costos de ejecución, sino que también afecta la confianza pública en la capacidad de la Municipalidad para gestionar proyectos de manera eficaz.

La problemática relacionada con la falta de gestión de stakeholders en los proyectos ya ha generado consecuencias graves, como la paralización de obras, la escalada de conflictos sociales y el aumento de los costos de los proyectos, según reporta la Contraloría de la República. Cuando no se consideran de forma integral los intereses y preocupaciones de los stakeholders, se crean tensiones que pueden derivar en protestas y resistencias que detienen el avance de las obras, impactando el presupuesto y el tiempo de entrega. Esto refuerza la importancia de implementar estrategias de identificación, monitoreo y manejo de stakeholders desde la etapa de planificación, lo cual permitiría anticiparse a posibles conflictos y desarrollar proyectos sociales más sostenibles y con un menor riesgo de retrasos o sobrecostos, promoviendo así un uso eficiente de los recursos públicos en beneficio de la comunidad.

En este contexto, la presente investigación se enfoca en la gestión de los stakeholders o grupos de interés, que en este caso específico incluyen a los propietarios de viviendas ubicadas en las cercanías de los proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna durante el periodo 2021. Al considerar a los propietarios de las viviendas aledañas al proyecto como stakeholders, el estudio pretende demostrar cómo su inclusión activa y la consideración de sus necesidades y preocupaciones pueden contribuir positivamente al desarrollo de las obras.

Los propietarios aledaños suelen experimentar de primera mano los impactos temporales y permanentes de la ejecución de proyectos, como alteraciones en el acceso, ruido, y posibles interrupciones en servicios, por lo que su participación en el proceso puede ser clave para lograr una ejecución más armoniosa y colaborativa. Este enfoque tiene el potencial de reducir tensiones y evitar conflictos que puedan derivar en paralizaciones o modificaciones de los proyectos.

La investigación sostiene que, al promover una gestión efectiva de los stakeholders en proyectos de inversión pública, es posible disminuir significativamente los problemas relacionados con el tiempo y los costos en la ejecución de obras. Al anticiparse a las preocupaciones y expectativas de los grupos de interés, se pueden implementar ajustes en los planes de proyecto que mitiguen las interferencias y conflictos, optimizando así los recursos y el tiempo.

Una gestión proactiva de los stakeholders facilita la comunicación entre la administración y los afectados por el proyecto, lo cual no solo contribuye a mejorar la aceptación y comprensión de los impactos temporales, sino que también refuerza la percepción de transparencia y compromiso social por parte de la municipalidad. En última instancia, esta estrategia no solo beneficia a los stakeholders, sino que también contribuye a la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos, al reducir imprevistos y sobrecostos, asegurando que los proyectos de inversión se completen en los tiempos establecidos y con el presupuesto asignado.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera los stakeholders se relacionan a la administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera identificar a los stakeholders se relaciona a la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021?
- b. ¿De qué manera el monitoreo y control de stakeholders se relaciona a la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021?
- c. ¿De qué manera la evaluación de acciones realizadas se relaciona a la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021?

### **1.3 Justificación e importancia**

El presente trabajo de investigación se justifica teóricamente, ya que, la investigación, genera planteamientos aplicando la teoría relacionada a las variables denominadas “Stakeholders” y “Administración de contratos de obra”, logrando contribuir a la parte académica y al bienestar social, sirviendo así la presente investigación como referente para explicar la relación entre las variables descritas previamente, utilizando un marco conceptual específico para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A su vez, se justifica metodológicamente, ya que, se analizó un problema, que va a ser resuelto mediante la aplicación del método científico para la investigación, generando así conclusiones y propuestas para la presente investigación.

La relevancia de esta tesis radica en su objetivo de obtener resultados que, a través de herramientas de recolección de información, permitan identificar soluciones prácticas y concretas a los problemas relacionados con la variable Stakeholders. Este análisis técnico examina en profundidad las deficiencias en las áreas de identificación, monitoreo, control y evaluación de las acciones dirigidas a los grupos de interés en proyectos sociales. Al abordar estas dimensiones, la investigación aspira a mejorar la interacción con los stakeholders, minimizando conflictos y aumentando el grado de aceptación de los proyectos. Esta perspectiva técnica no solo permite una comprensión más precisa de las necesidades y expectativas de los stakeholders, sino que también establece una base para mejorar su participación y satisfacer sus demandas de manera más efectiva, lo cual es fundamental para el éxito de los proyectos públicos.

Asimismo, esta investigación busca encontrar soluciones efectivas a los problemas asociados con la variable Administración de contratos de obra, utilizando instrumentos de recolección de información que permitan identificar y analizar

deficiencias en las fases críticas del contrato. Esto incluye la fase de ejecución, la gestión de riesgos y el contrato de ejecución de obra en sí mismo. Al analizar estas dimensiones, la tesis se propone mejorar la administración contractual, optimizando la planificación y ejecución de los proyectos, de igual manera en la parte financiera del proyecto minimizando los sobrecostos producto de obras paralizadas. Al abordar tanto la gestión de stakeholders como la administración de contratos, esta investigación pretende ofrecer un marco integral que ayude a reducir los problemas y mejorar la eficiencia de los proyectos de obra pública, facilitando una mayor estabilidad y sostenibilidad en el uso de los recursos públicos.

La presente investigación también nos permite encontrar solución a los problemas relacionados con los conflictos sociales, es por eso que esta investigación se justifica en un enfoque social, donde se integre los proyectos públicos con los aspectos sociales y de la comunidad o localidad donde se ejecuten proyectos públicos del Estado.

Finalmente, el presente estudio tiene un impacto social, ya que el presente estudio no solo sirve para el área académica, si no que puede ser aplicado en entidades del Estado que ejecutan proyectos públicos, para que, tomando como referencia el estudio, puedan implementar mejoras en diferentes proyectos públicos en los diferentes sectores del Estado enfocados a atender a la comunidad a nivel local, regional y a nivel nacional.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Establecer la relación de stakeholders en la administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar la relación de la identificación de stakeholders con la administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.
- b. Determinar la relación del monitoreo y control de stakeholders con la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.
- c. Determinar la relación de la evaluación de acciones realizadas con la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

## **1.5 Hipótesis**

### **1.5.1 Hipótesis general**

Los stakeholders influye de manera significativa en la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

### **1.5.2 Hipótesis específicas**

- a. La identificación de stakeholders influye de manera significativa en la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.
- b. El monitoreo y control de stakeholders influye de manera significativa en la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.
- c. La evaluación de acciones realizadas influye de manera significativa en la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Según Gaviria (2022) en su trabajo de grado de maestría titulado “Gestión de interesados que se resisten a la realización de un proyecto”, cuyo objetivo es elaborar una guía de buenas prácticas en gestión de interesados en proyectos de redes e instalaciones de la empresa Megainversiones S.A. Esta investigación adoptó un tipo de investigación exploratorio con un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa del tema en estudio. Este tipo de investigación es especialmente útil cuando se trabaja con variables complejas como la administración de proyectos y la gestión de stakeholders, en los que la opinión y experiencia de los interesados resultan fundamentales para identificar deficiencias y áreas de mejora. Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario compuesto por 41 preguntas, diseñado para captar de manera exhaustiva la percepción y satisfacción de los interesados en relación con los proyectos de la empresa Megainversiones S.A. Este cuestionario se aplicó a una muestra específica de 141 interesados del proyecto, elegidos a partir de la población objetivo, que en este caso son los accionistas de Megainversiones S.A. El método de selección fue muestreo probabilístico usando la técnica muestreo aleatorio simple. Los resultados fueron: 28 opositores a los proyectos de mejora que representan un 19,72 % del total de encuestados. La conclusión de la investigación fue que se encontró que las variables de apoyo y colaboración son mayormente acogidos en los proyectos de la empresa Megainversiones S.A. La variable que más se resiste al apoyo de los proyectos por parte de los interesados es que no obtienen beneficios por los mismos al tratarse de los proyectos privados de la empresa Megainversiones S.A.

En la tesis de maestría de Rodríguez (2019), titulada “La gestión de interesados en la Gerencia de proyectos Públicos: caso egresados de la maestría en gerencia de proyectos de la UNPHU, periodo 2015 – 2018”, cuyo objetivo de análisis se centró en el contexto de gerenciar proyectos públicos, enfocándose en los egresados de la maestría en gerencia de proyectos de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) durante el periodo 2015 al 2018. Para llevar a cabo el estudio, se utilizó una metodología de investigación de tipo descriptivo y se aplicó una encuesta como instrumento de recolección de datos. La población abarcó a un total de 116 egresados de la maestría, mientras que la muestra analizada fue de 43 personas, quienes proporcionaron

información clave sobre sus experiencias y percepciones en la gestión de interesados en el contexto de proyectos públicos. Entre las conclusiones destacadas de esta investigación, se encontró que la mayoría de los gerentes de proyectos entrevistados poseían experiencia reciente en el manejo de stakeholders o interesados del proyecto, lo cual resultaba fundamental para el éxito de los proyectos públicos en los que estaban involucrados. Sin embargo, también expresaron que el Estado no es considerado como la entidad ideal para gestionar proyectos, debido a la falta de implementación de herramientas efectivas de gestión de stakeholders. Aunque reconocieron el impacto positivo de los proyectos de inversión pública en la comunidad, manifestaron que la falta de herramientas adecuadas dificulta el trabajo eficiente en un entorno estatal. Esta percepción revela la necesidad de fortalecer la gestión de stakeholders en proyectos públicos, proporcionando a los gerentes de proyectos estatales herramientas y metodologías que permitan una administración más efectiva, capaz de responder a las expectativas de los interesados y de minimizar conflictos durante la ejecución de los proyectos.

En la tesis de maestría de Avilés (2018), titulada “Diseño de un plan de gestión de interesados para los proyectos de la Fundación Scout aplicado al plan de reforestación de la zona Pichincha - Atacazo, bajo el enfoque de las mejores prácticas del PMI”, cuyo objetivo fue desarrollar un plan estructurado para la gestión de stakeholders en los proyectos de reforestación de la Fundación Scout en Ecuador, específicamente en la zona de Pichincha - Atacazo. El enfoque de la investigación se basó en las mejores prácticas recomendadas por el Project Management Institute (PMI), proporcionando un marco que permite la organización y el seguimiento de los interesados de manera sistemática. Este enfoque estructurado es crucial en proyectos ambientales, ya que involucra múltiples intereses, desde la conservación hasta el desarrollo comunitario. La investigación concluyó que, las siguientes áreas como: identificación, planificación y participación de los interesados, son esenciales para el éxito del proyecto de reforestación en Pichincha - Atacazo. Las mejoras en los procesos de planeación, ejecución y control de los interesados del proyecto o stakeholders permitirían un manejo más efectivo de sus expectativas y contribuciones, optimizando el avance del proyecto, llevando un control para el seguimiento de la participación de los interesados mediante indicadores mensuales para la solución de conflictos o deficiencias de los procesos en el corto plazo. Este enfoque, al incorporar métricas mensuales, no solo fortalece la capacidad de respuesta ante problemas, sino que también asegura que el proyecto mantenga una alineación continua con sus objetivos y

promueva una colaboración efectiva entre todos los actores involucrados, beneficiando tanto al entorno natural como a las comunidades locales.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

En la tesis de maestría de Merma (2019), titulada “La gestión de riesgos y su influencia en la administración de contratos para la ejecución de obras de la UNJBG de Tacna, periodo 2018”, cuyo objetivo fue determinar como la gestión de riesgos impacta la administración de contratos en proyectos de infraestructura de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann en Tacna. El estudio buscaba determinar el grado de influencia de una gestión de riesgos adecuada que permita optimizar la eficacia y eficiencia de la administración de contratos, especialmente en la ejecución de obras. Para ello, se aplicó una metodología descriptiva correlacional que permitió observar la relación entre ambas variables. Se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual fue administrado a 21 profesionales que desempeñaban funciones en las siguientes áreas como: formulación, ejecución y supervisión de proyectos de infraestructura en la universidad. Esta selección permitió que los resultados reflejaran las perspectivas de los profesionales directamente involucrados en cada fase del proyecto, ofreciendo una visión integral de la relación entre gestión de riesgos y administración contractual. Los resultados de la investigación revelaron una correlación muy alta entre las variables de gestión de riesgos y administración de contratos en la ejecución de obras, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,816. Este alto grado de correlación sugiere que una gestión de riesgos efectiva tiene un impacto significativo en la administración de contratos, facilitando una mejor ejecución de los proyectos de infraestructura.

La investigación concluye que la gestión de riesgos influye directamente en la administración de contratos, dado que una estrategia de gestión de riesgos bien implementada permite prever y mitigar problemas potenciales que podrían afectar los términos contractuales y el cumplimiento de los objetivos del proyecto. La relación positiva identificada en este estudio resalta la importancia de integrar prácticas sólidas de gestión de riesgos en la administración de contratos de obras, ya que esto contribuye no solo a reducir conflictos y retrasos, sino también a optimizar los recursos en la Entidad y asegurar la finalización exitosa de los proyectos de infraestructura en la universidad.

Farfán (2019) en su tesis de maestría titulada “Modelo de administración de contratos para mejorar la gestión de proyectos en obras de saneamiento en la EPS



Tacna S.A. 2019”, cuyo objetivo fue enfocarse en el desarrollo y elaboración de un modelo de administración de contratos con el fin de optimizar la gestión de proyectos de saneamiento en la Empresa de Agua Potable EPS Tacna S.A. La investigación se enfocó en la creación de un modelo que permita mejorar los procesos de ejecución y control contractual, de modo que los proyectos de obras de saneamiento en la región pudieran ser gestionados de manera más eficiente. Para desarrollar este modelo, Farfán llevó a cabo una investigación aplicada de nivel descriptivo, estudiando una población compuesta por 7 contratos de obras de saneamiento entre los años 2012 y 2018. Mediante un cuestionario, que se aplicó a 20 profesionales que participan en proyectos del sector saneamiento, se recabó información sobre las prácticas y cláusulas presentes en los contratos de obra del sector saneamiento y los desafíos en la administración de estos contratos.

La conclusión de la investigación reveló que el procedimiento vigente para la elaboración y definición de las cláusulas contractuales en obras de saneamiento presenta riesgos significativos para los proyectos de la EPS Tacna S.A. Farfán observó que la falta de precisión y claridad en las cláusulas genera situaciones que impactan negativamente en las inversiones de la empresa, resultando en demoras injustificadas, conflictos que se llevan a arbitrajes y extensiones de plazo innecesarias. Estos problemas no solo afectan la eficiencia y el costo de los proyectos, sino que también tienen un impacto en la calidad del servicio que se ofrece a la comunidad. Farfán concluye que la implementación de un modelo de administración de contratos más riguroso y específico ayudaría a mitigar estos riesgos, promoviendo una gestión contractual que favorezca el avance contractual de las obras, la reducción de conflictos y un uso más eficiente de los recursos, contribuyendo así al éxito de los proyectos de saneamiento en la región.

Rojas y Leyva (2019), en su tesis de pregrado titulada “Propuesta de metodología para la gestión de los interesados mediante la mejora continua en empresas constructoras medianas enfocadas a proyectos multifamiliares en el distrito de Santiago de Surco”, cuyo objetivo fue desarrollar la implementación de una propuesta orientada a mejorar la gestión de stakeholders en empresas medianas del sector construcción en el distrito Santiago de Surco. Esta propuesta permite a estas empresas integrar herramientas de mejora continua para optimizar la gestión de interesados, mejorando así la competitividad y calidad del producto final en comparación con otras constructoras que operan en proyectos multifamiliares en Santiago de Surco. Para este propósito, llevaron a cabo un estudio exploratorio y nivel descriptivo, enfocándose en una muestra de 61 empresas medianas de un total de 677 en Lima. La

muestra consistió en encuestar a gerentes de proyectos o directores de proyectos multifamiliares en el distrito. A través de un cuestionario, recolectaron información clave sobre las prácticas actuales de gestión de interesados y las áreas en las que estas empresas podrían beneficiarse.

Entre las conclusiones de la investigación, se destacó que la Matriz de poder vs interés reveló que los stakeholders que presentan mayor poder en estos proyectos son la municipalidad, el banco, el cliente y los vecinos, acotando que es el cliente el actor con el nivel más alto de poder e interés. Además, identificaron que los stakeholders que tienen mayor impacto en los costos del proyecto son la municipalidad, el cliente y las subcontratas. La investigación también concluyó que, aunque muchos directores de proyecto cuentan con un equipo de apoyo para la gestión de interesados, las decisiones no siempre están alineadas desde el punto de vista de la planificación de la gestión de interesados o stakeholders, ni con una adecuada gestión de comunicaciones. Este desajuste sugiere la necesidad de implementar estrategias de mejora continua para alinear los procesos de toma de decisiones con una visión más integral y estratégica, logrando así una gestión de stakeholders más eficiente y colaborativa, y minimizando los riesgos asociados a los grupos de interés o stakeholders.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 El Project Management Institute**

En esta investigación, la gestión de stakeholders o interesados en proyectos es un aspecto fundamental, ya que estos actores tienen una influencia directa en el desarrollo y éxito de los mismos. Dentro de la gestión de proyectos, la importancia de los stakeholders es abordada ampliamente en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Body of Knowledge o PMBOK), una guía de referencia creada por el Project Management Institute (PMI) que establece las mejores prácticas para una gestión de proyectos efectiva y estandarizada. El PMBOK, reconocida mundialmente, ofrece un marco de trabajo que ayuda a los gestores de proyectos a planificar, ejecutar y monitorear las actividades del proyecto de manera estructurada, promoviendo resultados alineados con los objetivos iniciales. Uno de los capítulos de la guía está dedicado exclusivamente a la gestión de stakeholders, lo cual resalta la relevancia de identificar, analizar y gestionar a los interesados en cada fase del proyecto.

La gestión de stakeholders en el PMBOK establece que los proyectos deben contar con un plan de gestión para identificar a todos los interesados, comprender sus

expectativas y necesidades, y monitorear sus niveles de influencia e interés a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Al incorporar las recomendaciones de la guía del PMBOK, esta investigación se alinea con prácticas comprobadas de gestión que ayudan a reducir riesgos asociados a la falta de comunicación o desajustes en las expectativas de los stakeholders. El enfoque del PMBOK proporciona herramientas y técnicas que facilitan una relación de colaboración con los interesados, anticipándose a posibles conflictos y promoviendo una participación activa que contribuye al éxito del proyecto. En este contexto, la presente investigación pretende no solo identificar las deficiencias en la gestión de stakeholders en proyectos específicos, sino también proponer mejoras que se fundamenten en este reconocido estándar internacional, asegurando así un manejo integral y eficiente de los interesados que fortalezca la ejecución y entrega de proyectos.

Para comprender mejor los conceptos relacionados con la gestión de stakeholders o interesados, es importante comenzar con una introducción a la institución que ha establecido las bases de estas directrices: el Project Management Institute (PMI). Desde su fundación, el PMI se ha dedicado a la enseñanza y promoción de las mejores prácticas en gestión de proyectos, logrando un crecimiento global que lo ha llevado a tener presencia en Latinoamérica, Europa y Asia. A través de sus capítulos y comunidades de profesionales, el PMI proporciona acceso a conocimientos actualizados y herramientas para la gestión de proyectos, lo que ha permitido a numerosos gestores y organizaciones aplicar metodologías estandarizadas para alcanzar sus objetivos. Con una amplia oferta de certificaciones, guías y recursos educativos, el PMI contribuye al desarrollo profesional de miles de personas en la industria, difundiendo conocimientos esenciales sobre la gestión integral de proyectos y, con ello, sobre la gestión de stakeholders en particular.

Dentro de sus aportes más significativos, el PMI ha desarrollado la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Body of Knowledge o PMBOK), un compendio que define y estructura los fundamentos de la profesión de gestión de proyectos. El PMBOK reúne un conjunto de conocimientos esenciales para la práctica profesional, incluyendo desde la planificación y ejecución hasta el monitoreo y control de proyectos. La guía también dedica un capítulo específico a la gestión de stakeholders, donde establece las mejores prácticas para identificar, analizar y gestionar a los interesados de cada proyecto. El PMI define la gestión de stakeholders como una pieza clave para el éxito de cualquier iniciativa, ya que permite alinear los objetivos del proyecto con las expectativas de los grupos de interés, facilitando la comunicación y reduciendo los riesgos de conflicto. Esta base metodológica del PMBOK sirve como referencia en la presente investigación, proporcionando un marco que

permite estructurar y optimizar la relación con los stakeholders de manera profesional y efectiva.

## **2.2.2 El PMBOK**

### **2.2.2.1 PMBOK 7ma edición**

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, conocida como PMBOK, alcanzó su séptima edición en el año 2021, ofreciendo un enfoque alineado con las demandas de un entorno cada vez más dinámico y orientado al cambio dentro del marco de la dirección de proyectos. Esta edición introduce un marco basado en 12 principios y 8 dominios de desempeño. Mientras que las ediciones previas del PMBOK se enfocaban en procesos específicos y herramientas, la séptima edición adopta una perspectiva más flexible y adaptable, priorizando los resultados y la capacidad de los equipos para responder a los cambios. Esta evolución responde a la necesidad de gestionar proyectos en entornos complejos y volátiles, donde la innovación, la adaptación rápida y la integración de los stakeholders son esenciales para el éxito.

Los 12 principios de la dirección de proyectos establecidos en la séptima edición del PMBOK funcionan como guías fundamentales que orientan a los gestores y equipos de proyectos en sus decisiones y acciones. Estos principios representan valores clave que deben aplicarse en todos los aspectos del proyecto, promoviendo prácticas que van desde el liderazgo ético hasta la adaptabilidad y la atención continua a las necesidades de los stakeholders. La estructura basada en principios proporciona un marco versátil que permite a los equipos personalizar sus enfoques en función de las características específicas del proyecto. Con esta guía de principios, el PMI enfatiza la importancia de una gestión orientada a los resultados y al desarrollo de relaciones sólidas y sostenibles con los stakeholders, lo cual es fundamental en un entorno donde las expectativas y prioridades pueden cambiar rápidamente. Esta nueva edición se convierte así en una herramienta valiosa para los gestores que buscan alinear sus proyectos con prácticas adecuadas y efectivas, optimizando tanto el rendimiento del equipo como el valor entregado a todas las partes interesadas. Los 12 principios de la dirección de proyectos son:

- Liderazgo.
- Riesgo.
- Administración.
- Interesados.
- Complejidad.
- Cambio.
- Calidad.
- Adaptabilidad y capacidad de recuperación.

- Equipo.
- Adaptación.
- Valor.
- Pensamiento sistémico.

Uno de los principios clave de la séptima edición del PMBOK es el principio de Stakeholders o interesados, que resalta la importancia de gestionar de manera activa y continua a todos los actores que pueden influir en el proyecto o ser afectados por él. Según este principio, los interesados no son elementos estáticos a lo largo del ciclo de vida del proyecto; en cambio, su nivel de interés e influencia puede cambiar, y algunos pueden sumarse o retirarse en diferentes etapas del proyecto.

Este principio establece que se debe prestar especial atención a aquellos stakeholders que presenten un alto grado de influencia que puedan tener una visión neutral o desfavorable en el proyecto a desarrollar, ya que estos actores, si no se manejan adecuadamente, pueden representar un riesgo significativo para su éxito. Involucrar a estos stakeholders de manera efectiva implica comprender sus derechos, intereses e inquietudes, lo que permite anticipar posibles resistencias y, al mismo tiempo, aprovechar sus aportes para mejorar el proyecto.

Este conjunto de principios en la dirección de proyectos tiene como objetivo orientar una planificación acerca del comportamiento de todos los involucrados, asegurando que las acciones estén alineadas con los objetivos y valores del proyecto. Los dominios de desempeño definidos en la séptima edición incluyen temas como la estrategia, la planificación y la entrega de valor, los cuales están profundamente interrelacionados con la gestión de stakeholders.

Al tener principios claros, como el de los stakeholders, el equipo de proyecto puede responder mejor a los cambios y adaptarse a las necesidades específicas en cada etapa del proyecto, promoviendo un ambiente de colaboración que es crucial para alcanzar los objetivos de manera eficaz. Estos dominios de desempeño reflejan una visión integral que abarca tanto el control y la planificación como la adaptación y la satisfacción de las necesidades de todos los actores involucrados. Estos dominios de desempeño del proyecto que son los siguientes:

- Dominio de desempeño de la entrega.
- Dominio de desempeño de la incertidumbre.
- Dominio de desempeño de la planificación.
- Dominio de desempeño de la medición.
- Dominio de desempeño de los interesados.
- Dominio de desempeño del enfoque.

- Dominio de desempeño del equipo.
- Dominio de desempeño del trabajo del proyecto.

El dominio de desempeño de los stakeholders, según la guía del PMBOK, es fundamental para la gestión de proyectos debido a que los stakeholders o interesados abarcan una amplia gama de individuos, grupos y organizaciones que pueden impactar o verse afectados por el proyecto. Este dominio reconoce que la cantidad de stakeholders puede variar considerablemente según el alcance y la naturaleza del proyecto, desde pequeños grupos de interesados hasta miles o incluso millones de personas que podrían verse involucradas o afectadas en proyectos de gran escala o alto impacto social.

Es por eso que, gestionar de manera adecuada a los stakeholders no solo implica identificar quiénes son, sino también entender que sus roles, expectativas e influencia pueden evolucionar a lo largo de las diferentes etapas del proyecto. Por ejemplo, en la fase de planificación, los stakeholders clave pueden incluir a los patrocinadores y el equipo de proyecto, mientras que en la fase de ejecución, podrían incorporarse proveedores, contratistas y comunidades locales.

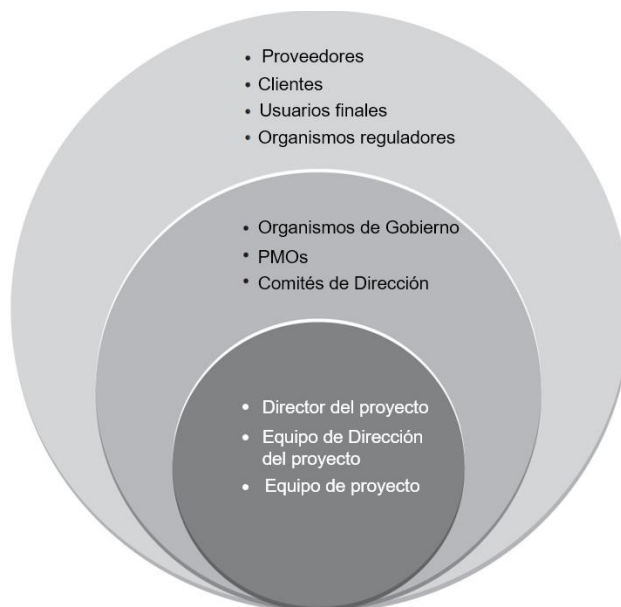
A medida que el proyecto avanza, la influencia, el poder y los intereses de los stakeholders también pueden cambiar. Algunos interesados, inicialmente con poca participación o influencia, pueden ganar relevancia debido a cambios en el alcance del proyecto, en el entorno externo o en la naturaleza de sus intereses y preocupaciones. Por esta razón, el dominio de desempeño de los stakeholders enfatiza la importancia de un monitoreo constante y una comunicación efectiva para asegurar que las necesidades y expectativas de los interesados estén alineadas con los objetivos del proyecto.

Este enfoque permite identificar posibles conflictos y oportunidades de colaboración, adaptando la estrategia de gestión de stakeholders desde la etapa inicial del proyecto. Al mantener una gestión flexible y adaptativa, se incrementa la probabilidad de éxito del proyecto, ya que se atienden y consideran las expectativas de todos los actores clave, lo cual contribuye a construir un entorno de cooperación y apoyo para lograr los objetivos propuestos.

A continuación, en la Figura 3 se presenta mediante un ejemplo como se puede estructurar los interesados o stakeholders de un proyecto desde los interesados en su parte interna hasta los interesados en su parte externa de un proyecto.

### Figura 3

#### *Ejemplo de Interesados o stakeholders de un proyecto*



*Nota.* Adaptado de la Guía de los fundamentos para la Dirección de proyectos (PMBOK, 2021).

La identificación, el análisis y la participación efectiva de los stakeholders o interesados es un proceso clave en la gestión de proyectos, ya que permite reconocer y entender a todos los actores que pueden influir en el proyecto o ser afectados por él, ya sea de forma positiva, negativa o neutral. Los interesados pueden incluir tanto a actores internos, como empleados y directivos de la organización, como a externos, tales como proveedores, clientes, comunidades locales y entidades reguladoras. Este proceso de identificación es fundamental, ya que no solo se limita a aquellos que apoyan el proyecto, sino que también considera a quienes podrían mostrar indiferencia o incluso oposición. Reconocer a estos últimos permite anticipar desafíos y crear estrategias de participación que mitiguen posibles conflictos. Además, el análisis de cada stakeholder facilita una comprensión profunda de sus expectativas, preocupaciones, y niveles de influencia, lo que permite priorizar la comunicación y los esfuerzos de colaboración con aquellos que tengan un mayor impacto en el proyecto.

Una participación efectiva de los stakeholders implica involucrarlos de manera estratégica en el desarrollo del proyecto, ajustando la comunicación y las acciones en función de sus necesidades y actitudes. Aquellos interesados que apoyan el proyecto pueden actuar como aliados estratégicos, brindando apoyo en recursos, conocimientos y promoción del proyecto. Por otro lado, para los stakeholders neutrales o que no apoyan el proyecto, es crucial establecer mecanismos de diálogo y transparencia que

permitan escuchar sus inquietudes y mostrar los beneficios que el proyecto puede ofrecerles o la mitigación de impactos negativos que podrían experimentar. Esta integración de todos los interesados en el proceso promueve un entorno de confianza y colaboración, aumentando la aceptación y el compromiso hacia los objetivos del proyecto. Además, gestionar de forma adecuada la participación de cada tipo de stakeholder contribuye a reducir riesgos, mejora la adaptabilidad del proyecto frente a cambios en el entorno y asegura que las decisiones se tomen considerando todas las perspectivas relevantes, fortaleciendo así el éxito y la sostenibilidad del proyecto.

### **2.2.2.2 PMBOK 6ta edición**

Para la presente investigación, se utilizó como referencia la Guía del PMBOK en su sexta edición (2017), debido a que las directrices de algunos organismos gubernamentales, como el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) en Perú, aún permanecen con los conceptos y estrategias que se adopta en esta edición del año 2017. La elección de esta edición permite alinear el estudio con las prácticas de gestión de riesgos y enfoques que siguen vigentes en el marco de los proyectos de inversión pública. Aunque la séptima edición del PMBOK fue publicada en 2021, el propio PMI señala que esta actualización no contradice el enfoque metodológico basado en procesos que caracterizaba a las ediciones anteriores, sino que lo complementa, lo que significa que los conceptos y prácticas de la sexta edición siguen siendo relevantes y válidos. De este modo, el uso de la sexta edición asegura una coherencia con los marcos regulatorios actuales y permite una mejor aplicabilidad de los resultados de la investigación en entornos de gestión pública.

Siguiendo las directrices del PMBOK, esta investigación abordó la gestión de stakeholders en tres dimensiones de estudio: identificación, monitoreo y evaluación de las acciones realizadas. Estas dimensiones permiten un enfoque estructurado y continuo que facilita el seguimiento de las expectativas e influencia de los interesados a lo largo del proyecto. Para entender el valor de esta guía, es útil recordar que el PMBOK, o Project Management Body of Knowledge, se define como un compendio de conocimientos en la profesión de dirección de proyectos. Este marco incluye tanto prácticas tradicionales y comprobadas como innovaciones emergentes que responden a las necesidades cambiantes de la gestión de proyectos (PMBOK, 2017). Al aplicar este enfoque, la investigación se beneficia de una base sólida que integra métodos ya probados y permite adaptarse a nuevas tendencias, proporcionando así una metodología integral para la gestión de stakeholders en proyectos de inversión pública.



### **2.2.3 Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos**

Las áreas de conocimiento en la dirección de proyectos representan campos de especialización fundamentales que proporcionan una estructura organizada para abordar los diversos aspectos que implica dirigir un proyecto de manera exitosa. Cada área se enfoca en un conjunto específico de procesos, herramientas y técnicas que son esenciales para gestionar aspectos específicos del proyecto, tales como su alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones, interesados y la integración general del proyecto. Estos campos especializados permiten a los gerentes de proyecto aplicar prácticas de gestión adecuadas, asegurando que todos los aspectos críticos sean cubiertos de manera eficiente. En la práctica, estas Áreas de Conocimiento funcionan como una guía estructurada que permite anticipar problemas, optimizar recursos y facilitar la toma de decisiones informadas.

En la mayoría de los proyectos, estas 10 áreas de conocimiento son ampliamente utilizadas y se adaptan a diferentes tipos y tamaños de proyectos, desde construcciones de infraestructura hasta desarrollos de software o proyectos sociales. Cada una de estas áreas contribuye a un aspecto particular del proyecto, y su aplicación conjunta crea una sinergia que optimiza el desempeño general. Al cubrir de forma integral estos campos de especialización, las 10 áreas de conocimiento proporcionan un enfoque óptimo y estructurado, que permite a los gerentes de proyecto ejecutar los entregables de manera organizada y lograr resultados que cumplan con las expectativas de todas las partes involucradas. Es así, que las áreas de conocimiento se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Gestión del Alcance del proyecto.
- Gestión de la Integración del proyecto.
- Gestión de los Costos del proyecto.
- Gestión del Cronograma del proyecto.
- Gestión de los Recursos del proyecto.
- Gestión de la Calidad del proyecto.
- Gestión de los Interesados del proyecto.
- Gestión de las Comunicaciones del proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del proyecto.
- Gestión de los Riesgos del proyecto.

#### **2.2.4 Gestión de los stakeholders**

La gestión de los stakeholders o interesados del proyecto, es una práctica que abarca todos los procesos esenciales para identificar a los grupos, organizaciones, personas o comunidad que puedan verse afectados por el desarrollo del proyecto o que incidan en la interrupción o interferencia del mismo. Esto implica identificar no solo a quienes apoyan y favorecen el proyecto, sino también a aquellos que pueden oponerse o que presenten preocupaciones por el desarrollo del proyecto y que puedan interferir en el avance del mismo.

También, la gestión de stakeholders permite al equipo del proyecto anticipar posibles resistencias o conflictos, evaluar el nivel de influencia y poder de cada interesado y desarrollar estrategias para involucrarlos de manera efectiva. Este enfoque es crucial para garantizar que el proyecto avance según lo planeado, evitando interrupciones y minimizando el riesgo de oposición que pueda derivar en retrasos o costos adicionales.

Para lograr un adecuado flujo o avance en el proyecto, es fundamental analizar las expectativas y el posible impacto de cada stakeholder. Esto permite al equipo del proyecto medir y comprender el alcance de la influencia de los interesados y desarrollar una estrategia de gestión que fomente su participación activa y constructiva en el proceso de toma de decisiones. Al involucrar a los stakeholders de forma adecuada, se incrementa la probabilidad de éxito del proyecto, ya que se construye un entorno de colaboración y confianza, donde sus preocupaciones y expectativas son atendidas oportunamente.

La gestión de stakeholders se organiza en cuatro procesos clave: identificación, planificación, involucramiento y monitoreo de los interesados del proyecto o stakeholders. Estos procesos permiten un seguimiento continuo y adaptable de la relación con los stakeholders, facilitando que el equipo del proyecto responda de manera eficaz a sus necesidades y mantenga el proyecto en la dirección correcta:

- a. El primer paso en la gestión de stakeholders es identificar a los interesados del proyecto. Este proceso implica identificar de manera continua y periódica a todas las personas, grupos u organizaciones que pueden influir en el proyecto o verse afectados por él. No solo se trata de reconocer quiénes son, sino también de documentar información clave sobre sus intereses, niveles de participación, influencia y el posible impacto que pueden tener en el éxito del proyecto. Al documentar estos aspectos, el equipo de gestión del proyecto puede anticipar

las necesidades de cada interesado y entender mejor cómo su participación o resistencia puede afectar el desarrollo del proyecto.

- b. Una vez identificados los interesados, el siguiente paso es planificar el involucramiento de los interesados. Este proceso consiste en desarrollar enfoques específicos para involucrar a cada stakeholder de acuerdo con sus necesidades, expectativas, intereses y el impacto que pueden tener en el proyecto. A través de una planificación estratégica, el equipo de proyecto establece los criterios de comunicación que se implementarán en el proyecto, además de definir las tácticas para abordar sus preocupaciones y expectativas de manera efectiva. La planificación del involucramiento de los stakeholders establece una hoja de ruta para gestionar las relaciones con cada actor clave y asegura que se implementen medidas que promuevan su apoyo o, en su caso, minimicen su resistencia.
- c. Una vez desarrollado el plan, es fundamental gestionar el involucramiento de los interesados. Este proceso implica mantener una comunicación constante y trabajar directamente con los stakeholders para cumplir con sus necesidades y expectativas, resolver incidentes y fomentar su compromiso activo con el proyecto. La gestión del involucramiento es un proceso continuo en el que se busca construir una relación de confianza y colaboración con los stakeholders, abordando sus inquietudes de manera rápida y efectiva. Este proceso es clave para garantizar que los interesados se sientan integrados al proyecto, lo que reduce el riesgo de conflictos y fortalece su apoyo.
- d. Finalmente, el último proceso es monitorear el involucramiento de los interesados. Este proceso implica observar de forma continua las relaciones con los stakeholders y evaluar si las estrategias y planes de involucramiento siguen siendo efectivos. El monitoreo permite identificar cambios en las expectativas o el nivel de influencia de los interesados y adaptar las estrategias de gestión en función de las nuevas necesidades o etapas del proyecto. Al ajustar las tácticas de involucramiento, el equipo de proyecto asegura que los stakeholders continúen comprometidos y alineados con los objetivos del proyecto, lo cual es fundamental para mantener el apoyo y reducir los riesgos de interrupciones a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Estos cuatro procesos de la gestión de interesados del proyecto permiten poder hacer un análisis de los alcances en cuanto a impacto de los interesados y gestionar estrategias para involucrar a los interesados de manera positiva en la realización del

proyecto a desarrollarse. A continuación, en la Figura 4 se detalla la entrada y salida de los cuatro procesos de la Gestión de Interesados del proyecto:

**Figura 4**

*Descripción general de la Gestión de los interesados del proyecto*



*Nota.* Adaptado de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK, 2017).

## 2.2.5 Stakeholder

### a) Definición

Un stakeholder o interesado en un proyecto es cualquier organización, grupo o individuo que puede influir, verse afectado o percibir que es afectado por una actividad, resultado o decisión entorno al proyecto. Los stakeholders abarcan una amplia gama de participantes, que incluyen desde miembros internos del equipo del proyecto hasta organizaciones externas, instituciones, y comunidades locales.

Estos interesados pueden tener un rol activo en la realización del proyecto, contribuyendo directamente a su avance, o pueden representar intereses que el proyecto podría impactar positiva o negativamente durante su ejecución. Su participación e influencia son fundamentales para el éxito del proyecto, ya que su apoyo o resistencia puede determinar el ritmo, la dirección y el éxito del proyecto a desarrollarse. Reconocer su importancia y gestionar su involucramiento de manera

adecuada se convierte en un elemento clave para asegurar que el proyecto avance hacia sus objetivos sin obstáculos significativos.

El equipo de proyecto tiene la responsabilidad de identificar a todos los stakeholders, tanto internos como externos, y de analizar sus niveles de interés e influencia en el proyecto. Esta identificación debe incluir interesados con percepciones tanto positivas como negativas respecto al proyecto, así como aquellos que actúan como ejecutores directos o asesores en diferentes etapas del proyecto. Al mapear a los interesados, el equipo puede captar los requerimientos específicos de cada grupo y establecer estrategias para gestionar sus expectativas de manera proactiva.

Este proceso permite crear un entorno colaborativo y facilita la identificación de posibles puntos de conflicto o áreas donde los intereses de los stakeholders se alinean con los objetivos del proyecto. Al anticipar sus necesidades y posibles reacciones, el equipo puede diseñar un plan de gestión de stakeholders que maximice el apoyo, minimice los riesgos y optimice los resultados del proyecto para todas las partes involucradas.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de interesados del proyecto:

- Patrocinador.
- Clientes y usuarios.
- Vendedores.
- Socios de negocios.
- Proveedores.
- Entidades contratantes.
- Instituciones financieras.
- Consultores.

En un proyecto interactúan múltiples tipos de Stakeholders, y por eso para el presente trabajo de investigación se enfocó en los “Stakeholders Población”, que son los usuarios finales de los proyectos sociales.

Es por eso que, para conocer cómo se interactúa en los proyectos con los “Stakeholders Población” en el marco de un proyecto social se realizó una encuesta para conocer la percepción que tienen estos Stakeholders en la ejecución de un proyecto social.

### 2.2.6 Caracterización de la variable independiente

- a. Identificar a los Stakeholders: El primer paso en la gestión de stakeholders es identificar a los interesados del proyecto. Este proceso implica reconocer a todas las personas, grupos u organizaciones que pueden verse afectadas o influir en el desarrollo del proyecto. La identificación de stakeholders no solo consiste en registrarlos, sino también en analizar y documentar información relevante sobre sus intereses, niveles de participación y el grado de influencia que pueden tener en el proyecto. Este análisis detallado es crucial para anticipar el impacto potencial que cada interesado podría tener en el éxito o en los desafíos del proyecto. Al documentar estos aspectos, el equipo del proyecto obtiene una visión clara de quiénes son los principales actores, sus expectativas y las formas en que podrían apoyar u oponerse a la iniciativa. Este mapeo inicial es esencial para formular estrategias de gestión adecuadas que faciliten una ejecución fluida y sin conflictos innecesarios.
- b. Monitoreo y control: Una vez identificados, el siguiente paso es realizar el monitoreo y control de los stakeholders. Este proceso permite al equipo de proyecto mantener una supervisión constante de los interesados, asegurándose de que sus expectativas e influencias se alineen con los objetivos del proyecto. Monitorear a los stakeholders de forma proactiva es clave para minimizar interferencias y problemas durante la ejecución del proyecto, ya que permite detectar cambios en sus intereses o en su nivel de compromiso. Si se observan variaciones significativas, el equipo puede ajustar las estrategias de involucramiento para asegurar que se mantenga el apoyo y se minimicen las resistencias.
- c. Evaluación de acciones realizadas: Finalmente, es fundamental la evaluación de las acciones realizadas, que mide el desempeño de la planificación de los stakeholders y permite verificar si los niveles de involucramiento y apoyo actual coinciden con los objetivos deseados. Este análisis incluye un seguimiento de cómo ha evolucionado el apoyo de los interesados, comparando el estado actual de su participación con los niveles esperados. La evaluación facilita la toma de decisiones informadas para realizar ajustes y mejorar la interacción con los stakeholders, asegurando así un entorno favorable para el éxito del proyecto.

### **2.2.7 Obras públicas**

Primeramente, para definir la variable Administración de contratos de obra, que es nuestra variable dependiente para la presente investigación, que se desarrolla dentro de un contexto de obras públicas del Estado, mediante la Entidad ejecutora denominado: Municipalidad Provincial de Tacna. Es por eso que, empezaremos por definir las obras publicas.

El Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado define una obra como cualquier actividad de construcción, mejoramiento, renovación, remodelación, ampliación, demolición, habilitación y reconstrucción de bienes inmuebles. Estos incluyen edificaciones, carreteras, estructuras, perforaciones, excavaciones, puentes, entre otros proyectos que requieren una dirección técnica especializada, un expediente técnico aprobado, así como mano de obra, materiales y equipos adecuados (Decreto Supremo N°344-2018-EF, 2018).

Esta definición subraya que una obra no se limita a la construcción de nuevas infraestructuras, sino que también abarca una amplia gama de actividades relacionadas con la mejora y adaptación de estructuras existentes, lo que refleja la diversidad de necesidades en los proyectos estatales. En el caso de un proyecto público, este tiene que contar con un equipo técnico especializado, un expediente técnico que cuente con la aprobación pertinente, y el suministro de materiales e insumos que cubran el costo directo de la obra, además de servicios adicionales y equipos necesarios para su ejecución. Estos elementos aseguran que las obras cumplan con las normativas y estándares requeridos para su éxito y sostenibilidad.

Además, una obra pública no solo se compone de actividades tangibles, como el trabajo físico y el uso de materiales, sino también de aspectos intangibles que son igualmente esenciales para su desarrollo. Estos aspectos incluyen diseños, estudios, consultorías y otros componentes preliminares que se consideran en la etapa de formulación del proyecto.

La fase inicial de cualquier obra pública requiere una planificación detallada que incluya estudios de viabilidad, así como la disponibilidad financiera institucional para respaldar el proyecto dentro del presupuesto asignado. Esta viabilidad, una vez aprobada, asegura que el proyecto cuenta con los recursos necesarios para su ejecución y cumplimiento en los plazos establecidos. En este sentido, el proceso de inicio no solo depende de aspectos técnicos y financieros, sino también de una preparación exhaustiva que considere todos los elementos necesarios para evitar

futuras complicaciones y asegurar que la obra cumpla con su propósito de beneficiar a la comunidad en la que se desarrollará (Alvarez y Alvarez, 2018).

### **2.2.8 Ejecución presupuestaria de una obra pública**

Para esta investigación, se tomaron como referencia cuatro obras públicas ejecutadas bajo la modalidad indirecta o por contrato durante el año 2021 en la Municipalidad Provincial de Tacna, todas registradas en el portal web del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) en ese periodo. Debido a la relevancia de la modalidad de ejecución en el contexto de la gestión de obras públicas, esta sección define y describe las dos principales modalidades de ejecución de una obra pública estatal: la ejecución directa y la ejecución indirecta o por contrata.

Comprender estas modalidades es esencial, ya que cada una implica distintos niveles de control, riesgos y responsabilidades tanto para la entidad estatal como para los contratistas o proveedores externos involucrados.

Según el artículo 59 de la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto – Ley N° 28411, las entidades públicas pueden llevar a cabo acciones, actividades o proyectos, junto con sus respectivos componentes, bajo dos modalidades de ejecución. La ejecución directa implica que la entidad pública realiza el proyecto con sus propios recursos, personal y equipos, gestionando directamente cada fase del proceso. En cambio, la ejecución indirecta o por contrato involucra la contratación de empresas o profesionales externos mediante procesos de licitación o concurso público, quienes se encargan de ejecutar total o parcialmente las obras bajo la supervisión de la entidad.

Ambas modalidades ofrecen ventajas y desafíos: la ejecución directa puede permitir un mayor control del proceso, mientras que la indirecta suele agilizar la ejecución y permite aprovechar la experiencia de terceros, aunque con un mayor grado de supervisión y coordinación. Definir y comparar estas modalidades es fundamental para entender los diferentes enfoques en la gestión de proyectos públicos y las implicaciones que cada modalidad tiene en términos de presupuesto, tiempo y calidad de la obra, como se hace mención a continuación.

#### **2.2.8.1 Obras por ejecución presupuestaria directa**

La ejecución de obras públicas por administración directa se refiere a una modalidad en la cual la entidad pública asume toda la responsabilidad de la ejecución del proyecto utilizando exclusivamente sus propios recursos. Esta modalidad es viable cuando la



entidad cuenta con una asignación presupuestaria adecuada, personal técnico y administrativo calificado, y la infraestructura y equipos necesarios para llevar a cabo las actividades, proyectos o intervenciones de optimización, ampliación marginal, reposición y rehabilitación (IOARR). En otras palabras, bajo esta modalidad, la entidad es capaz de gestionar el proyecto de principio a fin sin la necesidad de contratar a empresas o profesionales externos, lo que le permite un control directo sobre cada etapa del proyecto y una gestión interna de los recursos asignados.

Según el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado (2018), una obra bajo administración directa implica que la entidad pública no recurre a terceros para ejecutar la obra, sino que aprovecha exclusivamente su propio personal, equipos, maquinarias e infraestructura.

Este enfoque puede ser ventajoso en términos de control y coordinación, ya que la entidad supervisa de cerca todos los aspectos del proyecto sin depender de contratistas externos. Sin embargo, para que esta modalidad sea efectiva, la entidad debe contar con los recursos técnicos, financieros y logísticos necesarios. De lo contrario, puede enfrentar limitaciones en la eficiencia y calidad de la ejecución. La administración directa suele ser utilizada en proyectos de menor complejidad o en situaciones donde la entidad tiene experiencia y capacidad operativa suficiente, permitiéndole optimizar los recursos y tiempos en función de las necesidades del proyecto y de la comunidad a la que se destina.

La ejecución del Expediente Técnico de Proyecto de inversión e IOARR, se rigen por la normativa expedida por la Contraloría General de la República, normativa que rige el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, bajo responsabilidad en su cumplimiento por parte de las Unidades Ejecutoras de Inversiones, así como por el Órgano de Supervisión de la Entidad.

Cuando una entidad pública opta por la modalidad de administración directa para ejecutar un proyecto, debe justificar que el costo total de la inversión será igual o inferior al presupuesto base del proyecto, descontando la utilidad que obtendría un contratista en caso de que se ejecutara de manera indirecta. De esta manera se busca garantizar que la ejecución directa resulte financieramente viable y competitiva en comparación con una ejecución por contrata.

La entidad debe reflejar estos ahorros en la liquidación final del proyecto, demostrando que la elección de esta modalidad fue económicamente justificable. Este análisis previo y la documentación de los resultados en la liquidación aseguran la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos, además de verificar que la

entidad puede llevar a cabo el proyecto sin costos adicionales que comprometan el presupuesto base.

#### **2.2.8.2 Por ejecución presupuestaria indirecta**

Por otro lado, las obras bajo ejecución presupuestaria indirecta, según la Directiva N° 006-2021-MDI/GPP, se llevan a cabo cuando la ejecución física y/o financiera de las actividades, proyectos e IOARR (Intervenciones de Optimización, Ampliación Marginal, Reposición y Rehabilitación) es realizada por una entidad diferente a la que posee el presupuesto. En este caso, la entidad titular del pliego delega la ejecución del proyecto a otra entidad que dispone de los recursos técnicos, humanos y logísticos necesarios para su implementación.

Esta modalidad es común cuando la entidad principal no cuenta con la infraestructura o el personal adecuado para gestionar directamente el proyecto, o cuando se requiere una mayor especialización en la ejecución. La ejecución indirecta permite optimizar recursos y aprovechar la capacidad o experiencia de empresas externas, garantizando que el proyecto se complete de manera efectiva y conforme a los estándares establecidos.

También, según Flores (2018) esta modalidad de ejecución se da cuando la Entidad decide ejecutar la obra pública mediante un proceso de selección, donde los postores ofertaran sus propuestas y donde un comité de selección evaluara cada una de las propuestas de los postores interesados en ejecutar la obra pública, donde el postor ganador que obtiene la buena pro suscribe un contrato de obra con la Entidad.

Esta modalidad de ejecución de obras implica que estas obras se ejecuten bajo la normativa dispuesta en la Ley de contrataciones del Estado y su Reglamento (Decreto Supremo N° 344-2018-EF, 2018).

#### **2.2.9 Ciclo de inversión del Invierte.pe**

Para esta sección, en relación a los interesados o stakeholders del proyecto, es necesario precisar en qué momento del ciclo de inversión se requiere hacer la identificación oportuna de este grupo de interesados para realizar una correcta gestión de interesados en un proyecto de una obra pública.

Es por eso que, definiremos a continuación las cuatro fases del ciclo de inversión que se necesita para llevar a cabo una inversión pública.

El Ciclo de Inversión Pública de Invierte.pe representa un proceso sistemático y estructurado mediante el cual se planifican, diseñan, ejecutan y monitorean proyectos de inversión pública en Perú. Este ciclo asegura que cada proyecto de inversión, desde su concepción inicial hasta su implementación final, esté orientado a satisfacer necesidades específicas de la población y a contribuir al desarrollo del país. La finalidad de este proceso es maximizar los beneficios sociales y económicos de cada proyecto, proporcionando la infraestructura y los servicios necesarios que apoyen el crecimiento sostenible y la mejora de la calidad de vida de las comunidades. Este enfoque permite que los recursos públicos sean utilizados de manera eficiente, garantizando que los proyectos seleccionados tengan el mayor impacto posible y se alineen con los objetivos de desarrollo nacional.

El ciclo de inversión pública del Invierte.pe se compone de cuatro fases clave que guían el desarrollo de cada proyecto desde la planificación hasta la entrega final.

La primera fase, que corresponde al cierre de brechas, permite determinar la necesidad o problema que el proyecto busca resolver. Luego, en la fase de Formulación y Evaluación, se desarrollan estudios técnicos y financieros para analizar su viabilidad. La tercera fase, Ejecución, implica la realización de las obras y la adquisición de los bienes y servicios necesarios.

Finalmente, la fase de Funcionamiento y Operación asegura que el proyecto, una vez concluido, funcione adecuadamente para brindar los beneficios previstos a la comunidad. Cada una de estas fases permite un control y seguimiento detallado del proyecto, minimizando riesgos y ajustando las actividades requeridas a lo largo del ciclo de vida del proyecto para garantizar que los objetivos se cumplan y el proyecto de esta manera cierre brechas en beneficio de la población.

- a. La Fase de Programación Multianual de Inversiones (PMI) es la primera etapa del ciclo de inversión en el sistema Invierte.pe, y tiene como objetivo principal vincular la planificación estratégica con el proceso presupuestario. Durante esta fase, se elabora y selecciona una cartera de inversiones que responde a las necesidades prioritarias de la entidad y que está orientada a reducir las brechas en infraestructura y servicios. Esta cartera de inversiones se define a partir de un análisis detallado de las áreas en las que se identifican deficiencias significativas que limitan el desarrollo de la comunidad o región. De esta forma, la fase de PMI permite alinear las inversiones con las metas estratégicas de desarrollo a nivel nacional, regional y local, asegurando que los recursos se destinen a los proyectos que aportan el mayor impacto social y económico.

- b. En la Fase de Formulación y Evaluación, los proyectos de la cartera de inversiones seleccionados en la PMI pasan a ser evaluados a nivel técnico y financiero. En esta etapa se elaboran estudios detallados que justifican la necesidad de cada proyecto, su viabilidad técnica y financiera, también aborda su sostenibilidad a largo plazo. Estos estudios incluyen análisis de costos y beneficios, así como evaluaciones del impacto que el proyecto tendrá en la población. Al final de esta fase, se otorga la viabilidad a los proyectos que cumplen con todos los criterios establecidos, lo que significa que están listos para avanzar hacia la ejecución. Esta fase es crucial para garantizar que cada proyecto esté respaldado por una base técnica sólida, minimizando los riesgos de retrasos, sobrecostos y dificultades operativas en etapas posteriores.
- c. La Fase de Ejecución es cuando los proyectos de inversión toman forma física. En esta etapa, se elabora el expediente técnico, que es el documento que especifica todos los detalles técnicos, económicos y administrativos necesarios para llevar a cabo la obra o intervención. Una vez aprobado este expediente, se procede a la ejecución física, que incluye la construcción o adquisición de los bienes y servicios necesarios para el proyecto. Esta fase es altamente operativa y requiere una estricta supervisión para asegurar que los recursos se utilicen de acuerdo con la planificación establecida. La ejecución es el momento en el que el proyecto comienza a generar un impacto tangible en la comunidad, pero también es una fase en la que los proyectos son vulnerables a problemas como sobrecostos y retrasos.
- d. Finalmente, la Fase de Funcionamiento y Operación es el cierre del ciclo de inversión, en el cual el proyecto comienza a operar y a brindar los servicios para los cuales fueron diseñados. Esta fase incluye la operación y el mantenimiento de los activos generados, lo que garantiza su sostenibilidad y funcionalidad a largo plazo. En esta etapa, la entidad responsable debe asegurar que se cuente con los recursos y la capacidad técnica para mantener los activos en óptimas condiciones, para que la comunidad continúe beneficiándose de ellos. La operación y mantenimiento adecuado de los proyectos asegura que las inversiones sigan cumpliendo sus objetivos a lo largo del tiempo, generando beneficios duraderos para la sociedad y contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

A continuación, en la figura 5 se representa la distribución de las cuatro fases del ciclo de la inversión pública del Invierte.pe. para un mejor entendimiento sobre la diferencia entre estas cuatro fases propuestas por el Invierte.pe.

**Figura 5**

*Fases del ciclo de inversión del Invierte.pe*

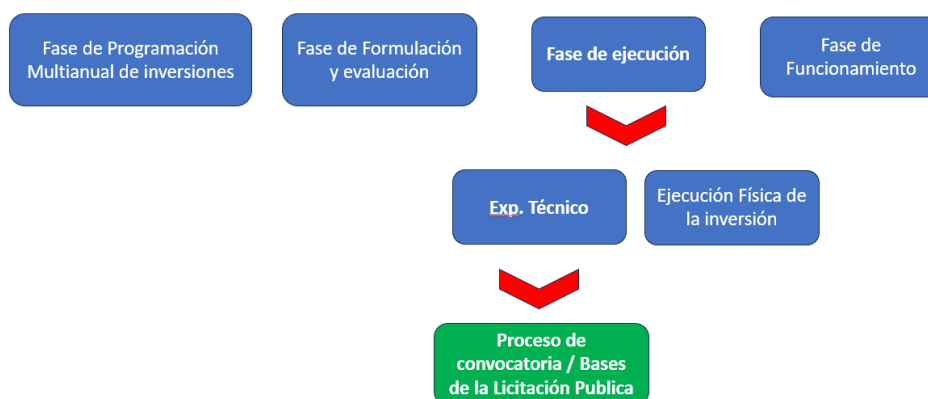


*Nota.* Adaptado del sitio web del Ministerio de Economía y Finanzas [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)

De esta manera se puede simplificar el estudio de esta investigación mediante el siguiente esquema, que se presenta en la Figura 6 a continuación, donde un punto importante sobre el tema de los stakeholders se debería de tomar en la fase de ejecución del ciclo de inversión, en la etapa de aprobación de los Expedientes Técnicos, porque para el proceso de convocatoria para las ofertas de los postores de obra se debería de tener identificados a los stakeholders del proyecto por parte de la Entidad.

**Figura 6**

*Ciclo de inversión y el proceso de convocatoria*



Para la presente investigación, los stakeholders deberían de estar identificados antes de la aprobación del Expediente Técnico, para que así en la etapa del proceso de convocatoria en las Bases se incluya este apartado de identificación de stakeholders y

los postores de obra tengan esta información antes de hacer sus propuestas y ofertas respectivas.

### **2.2.10 Administración de contratos de obra**

Primeramente, la administración de contratos según Zevallos (2017) define que el gerente de proyecto tiene una de las funciones más importantes como administrar los contratos de proveedores, efectuado el proceso de contrataciones especificando los servicios que se deben de comprar, se selecciona a los proveedores con mejores propuestas y se suscribe con los proveedores del bien o servicio un contrato para el proyecto. Bajo este enfoque el responsable o interesado de administrar el contrato de cada proveedor es el Gerente de proyecto o el área usuaria de una Entidad.

A su vez, Gitman (2003) sostiene que en este proceso de contrataciones pueden participar la dependencia o el área de logística o de compras de la empresa, incluyendo también al área legal o asesoría jurídica de la Entidad, sin embargo, estas áreas de la Entidad no significan que le hagan seguimiento o administren estos contratos suscritos por el área usuaria.

Entonces, bajo el enfoque de los términos previamente mencionados definiremos a la administración de contratos de obra como el conjunto de procedimientos que permite organizar y dar seguimiento a los contratos de obra y los documentos relacionados a estos contratos de construcción en materia de no perjudicar los plazos de ejecución de obra y tener un mejor control en cuanto a los entregables y a las metas establecidas en dicho contrato de obra.

### **2.2.11 Caracterización de la variable dependiente**

#### **2.2.11.1 Fase de ejecución**

En esta etapa del ciclo de inversión de un proyecto público como ya se describió previamente, es donde se realiza la elaboración del Expediente Técnico o Estudios Definitivos y la ejecución física de las inversiones, donde se podría optar por la modalidad de ejecución de Administración Directa o por Contrata.

#### **2.2.11.2 Expediente técnico de obra**

### **a. Definición**

El expediente técnico, según el Reglamento de la Ley de Contrataciones con el Estado (Decreto Supremo N° 344-2018-EF, 2018), es un conjunto detallado de documentos que conforma el marco de referencia para la ejecución de un proyecto de construcción en el ámbito público. Este expediente incluye elementos esenciales como los planos por especialidades, que representan gráficamente los aspectos arquitectónicos, estructurales, eléctricos y de otras áreas técnicas involucradas. Además, contiene las especificaciones técnicas, que describen los materiales y métodos constructivos requeridos; los metrados, que cuantifican las cantidades de obra; y los presupuestos, que estiman los costos asociados. Otros componentes clave son el análisis de precios unitarios, que establece el costo por unidad de cada partida o actividad del proyecto, y el cronograma de ejecución, que detalla los plazos para completar la obra. En caso necesario, el expediente también integra fórmulas de reajuste de precios para ajustar el presupuesto según cambios en los costos de insumos, estudios técnicos específicos (como de suelos, impacto vial o ambiental, y geológicos) y la relación de ensayos o pruebas requeridas para verificar la calidad de los materiales y la seguridad de la estructura.

Este expediente técnico es, en esencia, el documento guía que define de manera clara y precisa todas las características, requisitos y especificaciones necesarias para la ejecución de la obra pública. Al reunir toda esta información en un solo conjunto, el expediente técnico permite que el proyecto sea comprendido y evaluado en su totalidad por los diferentes actores involucrados en su ejecución. Además, facilita el monitoreo y control de la obra, ya que cada etapa del proyecto debe ser ejecutada conforme a las especificaciones del expediente, lo que garantiza que el resultado final cumpla con los estándares de calidad, seguridad y eficiencia previstos.

Asimismo, el expediente técnico incorpora el presupuesto de obra y la fecha en la que se determina este presupuesto, reflejando los costos estimados para cada actividad y etapa del proyecto. El análisis de precios desglosa el costo unitario de cada insumo y tarea, permitiendo una planificación financiera adecuada. También se incluye un calendario de avance de obra valorizado, que detalla los plazos y los pagos correspondientes a cada fase de avance, y las fórmulas polinómicas para reajustes de precios, las cuales permiten ajustar el presupuesto en caso de variaciones en los costos de los insumos. Además, en función de las necesidades específicas del proyecto, el expediente puede incluir estudios adicionales, como análisis de suelos, estudios geológicos o de impacto ambiental, que aportan información relevante sobre el entorno y las condiciones del terreno. Estos estudios complementarios son esenciales para

garantizar que la obra se realice de manera segura y sostenible, teniendo en cuenta los factores naturales y ambientales que podrían afectar su desarrollo y duración.

#### **b. Contenido del expediente técnico**

Según el Manual para la ejecución de las inversiones en el Gobierno Regional de Tacna (2022), el expediente técnico de proyecto de inversión debe de contener la siguiente documentación:

- Documento que declara la viabilidad del proyecto.
- Memoria descriptiva.
- Estudios básicos de ingeniería (Estudio topográfico, estudio de mecánica de suelos, entre otros).
- Especificaciones técnicas.
- Planilla de metrados.
- Memoria descriptiva de costos unitarios y su análisis.
- Presupuesto de obra.
- Cronograma valorizado de presupuesto base.
- Calendario valorizado de avance de obra.
- Programación de obra – Método CPM.
- Formulas polinómicas.
- Presupuesto analítico de obra.
- Gestión de riesgos en la ejecución de la obra.
- Entre otros.

#### **c. Gestión de riesgos en la planificación de la ejecución de obras**

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), a través de la Directiva N° 012-2017-OSCE/CD, establece la importancia de incorporar medidas específicas para la gestión de riesgos en la ejecución de obras públicas. La gestión de riesgos permite a las entidades públicas anticiparse ante posibles problemas o situaciones adversas que puedan surgir durante el desarrollo de un proyecto, lo que resulta clave para minimizar retrasos, sobrecostos y otros inconvenientes.

En este sentido, la directiva promueve una serie de lineamientos que las entidades deben seguir para gestionar de manera efectiva los riesgos asociados a cada etapa de la ejecución de una obra pública, desde la planificación hasta la conclusión de la misma. Esta normativa resalta que la gestión de riesgos no es una acción aislada, sino un proceso continuo que debe ser parte integral de toda la gestión del proyecto.



La finalidad de esta directiva del OSCE es establecer criterios uniformes que permitan a las entidades del Estado implementar prácticas de gestión de riesgos de forma estandarizada en la planificación de obras públicas. Al promover esta uniformidad, el OSCE busca incrementar la eficiencia y eficacia de las inversiones públicas, asegurando que los proyectos se desarrollen dentro de los plazos, presupuestos y estándares de calidad previstos.

Con una adecuada gestión de riesgos, es posible identificar y mitigar potenciales problemas antes de que afecten el desarrollo del proyecto, lo que se traduce en un mejor uso de los recursos públicos y en una mayor satisfacción de las necesidades de la población. Esta directiva es, por tanto, un paso importante hacia una gestión de proyectos óptima en el ámbito público, donde la prevención y preparación ante riesgos pueden marcar la diferencia en el éxito o fracaso de las obras públicas.

La directiva N° 012-2017-OSCE/CD tiene como objetivo principal establecer lineamientos adicionales que complementen las normas existentes en materia de identificación y asignación de riesgos en la planificación y ejecución de proyectos públicos. Estos lineamientos buscan garantizar que las entidades del Estado puedan prever y gestionar adecuadamente los riesgos potenciales que puedan surgir durante la ejecución de sus proyectos.

La identificación temprana y asignación de riesgos permite a las entidades mitigar posibles problemas antes de que se conviertan en obstáculos significativos, minimizando así retrasos y sobrecostos que puedan afectar la calidad y la puntualidad de las obras. Al establecer un marco normativo específico para la gestión de riesgos en obras públicas, esta directiva del OSCE refuerza la necesidad de un enfoque preventivo en la gestión de proyectos, promoviendo una administración más eficaz de los recursos públicos.

El alcance de la directiva N° 012-2017-OSCE/CD es de carácter obligatorio para todas las entidades del Estado que operan bajo la Ley de Contrataciones del Estado. Además, su cumplimiento también es necesario para los proveedores y contratistas que participan en los procesos de contratación pública, asegurando que todas las partes involucradas compartan una visión común y un enfoque coordinado en la gestión de riesgos.

La directiva enfatiza que un enfoque integral de gestión de riesgos debe incluir procesos básicos específicos que, mediante un esquema organizado, permitan una comprensión clara de los pasos a seguir. Este enfoque integral, que abarca desde la identificación de riesgos hasta su monitoreo, facilita una estructura que asegura que

tanto las entidades públicas como los proveedores puedan gestionar los riesgos de manera colaborativa y sistemática, promoviendo así la ejecución de obras públicas eficientes y sostenibles.

A continuación, en la Figura 7 se representa mediante un esquema los procesos de la gestión de riesgos mencionados en la directiva N° 012-2017-OSCE/CD.

**Figura 7**

*Esquema de procesos para la Gestión de Riesgos*



*Nota.* Adaptado de la directiva N° 012-2017-OSCE/CD.

#### **d. Identificar riesgos**

De acuerdo con la directiva N° 012-2017-OSCE/CD, es fundamental que, durante la elaboración del expediente técnico de una obra pública, se identifiquen todos los riesgos que podrían afectar la ejecución contractual de la obra. Este análisis de riesgos debe realizarse teniendo en cuenta las características específicas del proyecto y las condiciones particulares del entorno en el que se llevará a cabo la obra.

Esta identificación temprana es esencial, ya que permite a las entidades públicas anticiparse ante posibles problemas, permitiendo el desarrollo del proyecto en el plazo establecido.

La directiva resalta que cada proyecto tiene particularidades que pueden exponerlo a riesgos únicos, por lo que el expediente técnico debe reflejar un análisis detallado y personalizado de los posibles escenarios adversos.

Entre los riesgos que se deben considerar al elaborar el expediente técnico se encuentran aquellos relacionados con errores o deficiencias en el diseño, que pueden provocar retrasos significativos en la ejecución de la obra si no se abordan a tiempo. Otro riesgo frecuente es el de los problemas durante la construcción, como la necesidad de sobreplazos debido a factores técnicos o ambientales imprevistos. Estos pueden incluir dificultades en el terreno, condiciones climáticas adversas, o problemas en el suministro de materiales, entre otros.

La identificación y gestión de estos riesgos en el expediente técnico no solo ayudan a minimizar el impacto de estos problemas, sino que también aseguran que la obra cumpla con los plazos y costos previstos.

### **2.2.11.3 Contrato de ejecución de obra**

#### **a. Definición**

Un contrato de obra es un acto jurídico en el que una persona natural o jurídica, conocida como contratista, se compromete a realizar una obra específica en beneficio de otra persona natural o jurídica, denominada contratante, a cambio de una remuneración establecida en dicho contrato. Este tipo de contrato es común en el ámbito de la construcción y desarrollo de infraestructuras, y establece con claridad las responsabilidades y derechos de ambas partes, especificando tanto la naturaleza del trabajo a realizar como los plazos y condiciones de pago.

Cuando el contrato se centra en la construcción de edificaciones u obras civiles, se le conoce como contrato de construcción, una modalidad que implica el uso de sistemas específicos de contratación para asegurar que el proyecto cumpla con los estándares técnicos y legales establecidos (Morales y Peñalosa, 2006).

El contrato de construcción se entiende como un acuerdo formal mediante el cual una entidad, o contratante, encarga a un contratista la realización de una infraestructura en un lugar específico, conforme a un proyecto de obra que define con precisión las características, tiempos y condiciones bajo las cuales se llevará a cabo la construcción. Este acuerdo regula, modifica o extingue una relación jurídica entre las partes, conforme a los alcances de la ley y el reglamento vigente, como establece el Decreto Supremo N° 344-2018-EF.

Dentro de este tipo de contrato, es común pactar los términos de pago, generalmente asociados al avance de la obra o la finalización de etapas específicas del proyecto. Además, el contrato define las cláusulas y términos que regulan aspectos esenciales como la calidad de los materiales, la seguridad en el trabajo y las penalidades por incumplimiento, asegurando así que ambas partes tengan claridad sobre sus derechos y obligaciones durante la ejecución del proyecto (Román, 2017).

Los contratos de obra por definición tienen una fecha de inicio y finalización determinados, al igual que un alcance, presupuesto, resultados específicos, entregables o metas físicas y recursos asignados para su cumplimiento (Zevallos, 2017).

#### **b. Contenido del contrato**

Un contrato de obra está compuesto por varios documentos esenciales que aseguran la claridad y solidez jurídica del acuerdo. En primer lugar, incluye el documento principal que formaliza el contrato, los documentos del proceso de selección que establecen las

reglas definitivas y los términos de referencia, y la oferta ganadora del postor que suscribirá el contrato de obra con la Entidad.

Además, abarca otros documentos derivados del proceso de selección, los cuales detallan las obligaciones específicas de ambas partes. Este conjunto de documentos busca asegurar que todas las condiciones del contrato sean claras y que ambas partes comprendan sus responsabilidades y derechos en la ejecución de la obra. Estos elementos garantizan que el proyecto se realice de acuerdo con las normativas establecidas desde la etapa de selección del contratista.

Un aspecto crítico en los contratos de obra es la identificación y asignación de riesgos previsibles que puedan surgir durante su ejecución. Este análisis de riesgos debe ser llevado a cabo en la etapa de planificación y formar parte del expediente técnico de la obra, siendo desarrollado conforme a las directivas y normas del reglamento de contrataciones del Estado.

Este reglamento también exige que el contrato incluya cláusulas específicas sobre garantías, anticorrupción, solución de controversias y la posibilidad de resolver el contrato en caso de incumplimiento. Estas cláusulas fortalecen el contrato, proporcionando mecanismos de protección y solución en caso de que surjan conflictos o problemas durante la ejecución de la obra. Al definir estos términos en el contrato, las partes aseguran que existe un marco regulador que orienta y respalda la gestión del proyecto, aumentando la transparencia y minimizando los riesgos de incumplimientos del contrato de obra.

### **c. Modelo de contrato**

El modelo de contrato de obra que se utilizó para el análisis se encuentra registrado en el portal web del Seace y es el contrato de ejecución de obra N° 001-2022-MPT que corresponde a la contratación de ejecución de la obra: “Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la Av. Industrial tramo desde Av. Gustavo Pinto hasta calle 14 distrito de Tacna – Provincia de Tacna, Departamento de Tacna”, ejecutado por la Municipalidad Provincial de Tacna y para su elaboración se utilizó la siguiente normativa como se detalla a continuación:

- Texto Único Ordenado de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado aprobado por el Decreto Supremo N°082-2019-EF.
- Decreto Supremo N° 344-2018-EF, Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado y su modificatoria aprobado con el Decreto Supremo N° 377-2019-EF.

- Directiva N° 001-2019-OSCE/CD, Bases y solicitud de expresión de interés estándar para los procedimientos de selección a convocar en el marco de la Ley N° 30225.
- Directiva N° 012-2017-OSCE/CD, Gestión de riesgos en la planificación de la ejecución de obras.

Según este modelo de contrato de obra en la cláusula decima tercera: Asignación de riesgos del contrato de obra, en el apartado de Paralizaciones debido a interferencias encontradas, este riesgo se le asigna a la Entidad, es en este lineamiento que el enfoque de los Stakeholders del proyecto tiene mucha relevancia, identificarlos permite plantear maneras de controlar a estos Stakeholders o Interesados del proyecto.

Es por eso que, a manera de propuesta se plantea que en esta parte del Contrato de obra se coloque una referencia a una Anexo de Identificación de los Stakeholders del proyecto, que se detalla en el Anexo 4, quedando de la siguiente manera:

- Paralizaciones debido a interferencias encontradas  
Riesgo Asignado: A la Entidad (**Ver Anexo 4: Modelo de Registro de Interesados**).

### **2.2.12 La Municipalidad Provincial de Tacna**

Para la presente investigación se analizaron los cuatro proyectos de la Municipalidad Provincial de Tacna, obras registradas en el portal del Seace para el año 2021. En ese contexto, la visión, misión y organización de la Municipalidad Provincial de Tacna, en relación a la Memoria Anual del año 2020 aprobado mediante Acuerdo de Consejo N°0026-2021, fue de la siguiente manera:

#### **a. Visión**

“Tacna con identidad patriótica, moderna, ordenada y atractiva a la inversión, comprometida con el desarrollo sostenible y con igualdad de oportunidades”.

#### **b. Misión**

“Garantizar servicios de calidad promoviendo el desarrollo integral y sostenible de la población de la Provincia de Tacna, con transparencia, competitividad, modernización institucional e inclusión”.

#### **c. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Tacna**

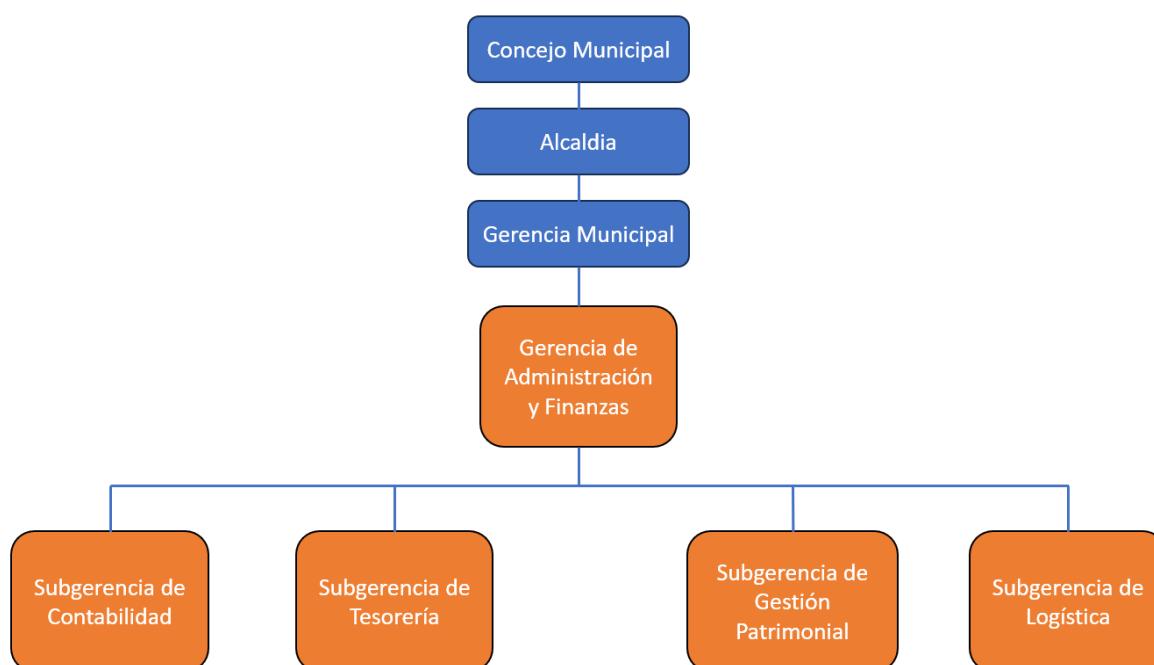
El organigrama de la Municipalidad Provincial de Tacna permite tener un mejor enfoque de cómo se administran las áreas, unidades orgánicas, oficinas o departamentos dentro

de la Municipalidad, identificando para la presente investigación la Gerencia de Administración y Finanzas y la Sub Gerencia de Logística, que son las dependencias o departamentos encargados de llevar a cabo las contrataciones en la Municipalidad Provincial de Tacna.

A continuación, en la Figura 8 se detalla las dependencias o áreas intervinientes en las contrataciones de la Municipalidad Provincial de Tacna de acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del año 2021 aprobado con la Ordenanza Municipal N° 0003-2021.

### Figura 8

*Organigrama de la Municipalidad Provincial de Tacna 2021*



*Nota.* Adaptado del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Tacna 2021.

Como se detalla en el organigrama de la Municipalidad Provincial de Tacna, los órganos o las dependencias orgánicas de la Entidad encargadas de revisar y dar seguimiento a los contratos de obra o servicios de la Entidad son mencionadas a continuación:

#### **d. Gerencia de Administración y Finanzas**

La Gerencia de Administración y Finanzas, clasificada como un órgano de segundo nivel en la estructura organizacional de la municipalidad, desempeña un rol importante en el

soporte institucional al gestionar los sistemas administrativos de contabilidad, tesorería, logística y patrimonial.

Estas funciones son fundamentales para mantener el control sobre los flujos financieros del proyecto, asegurando que los pagos a contratistas y proveedores se realicen a tiempo y en conformidad con las disposiciones presupuestarias.

Al integrar estos sistemas de administración, la Gerencia de Administración y Finanzas contribuye a una gestión más transparente y eficiente de los contratos, estableciendo un entorno controlado en el que cada componente financiero y logístico es monitoreado, respaldando así la correcta ejecución de las obras y servicios en beneficio de la comunidad.

#### **e. Sub Gerencia de Logística**

Es la unidad orgánica de apoyo de tercer nivel en la estructura organizacional en la Municipalidad Provincial de Tacna. Esta dependencia o unidad es la responsable directa de la programación, ejecución y evaluación de los procesos de contratación de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento y desarrollo de los proyectos de la entidad.

Esta unidad trabaja en estrecha colaboración con la Gerencia de Administración y Finanzas, de la cual depende en términos orgánicos, jerárquicos y administrativos, lo que permite una gestión integrada y eficiente de los recursos. Sin embargo, su funcionamiento también está regulado normativamente y funcionalmente por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), lo que asegura que los procesos de contratación cumplan con los estándares y lineamientos nacionales.

La intervención de esta unidad es clave para mantener la transparencia y la eficiencia en la contratación de bienes y servicios, ya que se encarga de todos los aspectos de la gestión contractual, desde la planificación hasta la evaluación de los resultados obtenidos.

Antes de examinar los proyectos específicos ejecutados bajo la modalidad de contrata por la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021, es importante enumerar los proyectos que fueron gestionados y desarrollados por esta entidad en el periodo 2021, como se detalla en la Tabla 5 a continuación. Esta lista de proyectos proporciona una visión general de las áreas y tipos de obras que la municipalidad consideró prioritarias para el desarrollo local. Los proyectos ejecutados en 2021 abarcan diferentes ámbitos, desde obras de infraestructura vial y mejoramiento de servicios públicos hasta la construcción de espacios comunitarios y de recreación.

**Tabla 5***Proyectos ejecutados por la MPT en el periodo 2021*

<b>Nro.</b>	<b>CUI</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Monto del Exp. Técnico (S/)</b>
1	2411079	Mejoramiento del servicio de transitabilidad peatonal y vehicular en la avenida Francisco Paula Vigil, del distrito, provincia y departamento de Tacna.	2 756 107,58
2	2470112	Creación del servicio de transitabilidad peatonal y vehicular en la asociación de vivienda San Jose obrero distrito, provincia y departamento de Tacna.	3 454 071,00
3	2495654	Mejoramiento del servicio de transitabilidad peatonal y vehicular en la Av. Cuzco, del distrito, provincia y departamento de Tacna.	1 412 900,39
4	2496741	Creación del servicio de recreación activa de la urbanización Villa Hermosa, en la junta vecinal Villa Hermosa-San Pedro del distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	1 733 110,09
5	2500298	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la calle Enrique Quijano del distrito, provincia y departamento de Tacna.	671 581,12
6	2411077	Mejoramiento del servicio de transitabilidad peatonal y vehicular en la av. 17 de mayo distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	2 349 474,81
7	2411083	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la junta vecinal Pueblo Libre del centro poblado A. B. Leguía, distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	911 566,73
8	2428207	Mejoramiento de la infraestructura vial en la av. Juan Moore del tramo av. Manuel Cuadros hasta la av. Los Precusores de Ciudad Nueva del distrito de Ciudad Nueva, provincia y departamento de Tacna.	2 136 556,14
9	2487290	Creación del servicio de transitabilidad peatonal y vehicular en la asociación de vivienda Villa El Eden del distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	1 570 829,44
10	2504119	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la calle Arica del distrito, provincia y departamento de Tacna.	909 690,75
11	2511456	Reparación de calzada y berma; en el(la) avenida Bolognesi en la localidad de Tacna distrito de Tacna, provincia Tacna, departamento Tacna.	2 279 730,59
12	2485987	Renovación de red primaria y red de alcantarillado; en el(la) av. Jorge Basadre sur, tramo ovalo Cusco hasta av. Basadre y Forero, distrito de Tacna, provincia Tacna, departamento Tacna.	1 253 874,27

(Continúa)



Tabla 5 (Continuación)

<b>Nro.</b>	<b>CUI</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Monto del Exp. Técnico (S/)</b>
13	2524857	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la calle Modesto Molina tramo desde calle Hipolito Unanue hasta calle Mariano Melgar, distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	1 679 688,29
14	2522336	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal de la avenida Jorge Chavez tramo av. Basadre y Forero hasta la calle Cahuide distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	1 261 652,82
15	2526947	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la avenida Miguel Grau distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	2 869 541,99
16	2513800	Mejoramiento y ampliación del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la asoc. de viv. Los Laureles, Los Alamos, El Platanal y urb. San Roque de la J.V. Mariscal Cáceres del distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	3 721 242,77
17	2141758	Mejoramiento de pistas y veredas en la junta vecinal Para Grande de la ciudad de Tacna, provincia de Tacna – Tacna.	7 087 747,61
18	2493475	Creación del servicio integral de agua potable y alcantarillado en el promuvi Señor de los Milagros en los distritos de Tacna y Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de la provincia y departamento de Tacna.	81 132 426,13
19	2502585	Creación del servicio de movilidad urbana en la asociación de vivienda urbanización Vallecito y urbanización Quinta Siles, distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	655 207,39
20	2520088	Adquisición de caldero y equipo de otros activos complementarios; en el(la) unidad de gestión del camal municipal de la Municipalidad Provincial de Tacna distrito de Pocollay, provincia y departamento Tacna.	222 935,47
21	2519269	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la av. Industrial tramo desde av. Gustavo Pinto hasta calle 14 distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	4 925 803,02
22	2511056	Adquisición de sistemas de procesamiento y almacenamiento (servidores, storage, librerías de respaldo, cloudbridge), switch, sistema de seguridad perimetral (firewall) y gabinete de comunicación; además de otros activos en el(la) para el centro de datos de la Subgerencia de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, de la Municipalidad Provincial de Tacna distrito de Tacna, provincia Tacna, departamento Tacna.	1 544 044,74

(Continúa)

Tabla 5 (Continuación)

<b>Nro.</b>	<b>CUI</b>	<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Monto del Exp. Técnico (S/)</b>
23	2141758	Mejoramiento de pistas y veredas en la junta vecinal Para Grande de la ciudad de Tacna, provincia de Tacna – Tacna.	7 087 747,61
24	2525714	Construcción de ambiente de atención al ciudadano; adquisición de equipamiento de ambientes complementarios; en el(la) Gerencia de Gestión Tributaria de la Municipalidad Provincial de Tacna distrito de Tacna, provincia Tacna, departamento Tacna.	1 036 671,09
25	2530666	Creación del servicio de movilidad urbana en las vías locales de la asociación de vivienda Villa Margarita del distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	783 194,11
26	2536658	Mejoramiento del servicio de espacios públicos urbanos entre el Jr. Alfonso Ugarte y av. 17 de mayo de la junta vecinal Augusto B. Leguía, distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	773 894,84
27	2536630	Mejoramiento del servicio de espacios públicos urbanos de la plaza Héroes del Cenepa de la junta vecinal Augusto B. Leguía, distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	742 710,23
28	2536255	Mejoramiento del servicio de espacio público urbano del parque Samuel Alcazar de la junta vecinal Para Chico del distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	962 791,69
29	2536360	Mejoramiento del servicio de espacio público urbano del parque ubicado entre la av. 17 de mayo y pasaje Tacora de la junta vecinal Augusto B. Leguía del distrito de Tacna - provincia de Tacna - departamento de Tacna.	1 001 984,99

*Nota.* Adaptado de la Memoria Anual 2021-MPT.

Para el periodo 2021 la Municipalidad Provincial de Tacna tiene registrado 29 proyectos ejecutados por esta Entidad, los cuales se detallan en la Memoria Anual 2021 de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Del total de estos proyectos, cuatro fueron registrados en el portal web del Seace, por encontrarse en la modalidad de obras por contrata y son los proyectos que se analizaron para la presente investigación.

A continuación, se detallará el presupuesto, el plazo de ejecución, las licitaciones públicas y los contratos de obras de estos cuatro proyectos ejecutados por la

Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021 bajo la modalidad de obras por contrata.

Como se menciona en la tabla 6 a continuación, tenemos el monto de presupuesto de los cuatro proyectos por contrata ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.

**Tabla 6**

*Monto de presupuesto por proyecto de la MPT periodo 2021*

	<b>Proyecto</b>	<b>Presupuesto (S/)</b>
1	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la avenida Industrial tramo desde la avenida Gustavo Pinto hasta la calle 14 distrito, provincia y departamento de Tacna.	4 537 773,56
2	Mejoramiento de pistas y veredas en la Junta vecinal Para Grande de la ciudad de Tacna, provincia y departamento de Tacna.	6 434 779,36
3	Contratación para la ejecución de la IOARR: Reparación de calzada y berma en la Av. Bolognesi en la localidad de Tacna, distrito, provincia y departamento de Tacna.	2 070 411,95
4	Ejecución de obra: Mejoramiento de la infraestructura vial en la avenida Juan Moore del tramo de la avenida Manuel Cuadros hasta la avenida Los Precursores del distrito de Ciudad Nueva, provincia y departamento de Tacna.	1 893 925,06

*Nota.* Adaptado del sitio web del Seace. <https://prod2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>

Estas cuatro obras ejecutadas por la Municipalidad Provincial de Tacna registradas en el portal del Seace, mediante ejecución presupuestaria indirecta o contrata ascienden a un presupuesto aproximado de 15 millones de soles las cuatro obras para el año 2021, siendo la de mayor presupuesto el proyecto: Mejoramiento de pistas y veredas en la Junta vecinal Para Grande de la ciudad de Tacna, provincia y departamento de Tacna, con un presupuesto registrado de 6 434 779,36 soles, según el portal web del Seace.

El proyecto con el menor presupuesto registrado en el Seace para la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021 fue la ejecución de obra: Mejoramiento de la infraestructura vial en la Av. Juan Moore del tramo Av. Manuel Cuadros hasta la Av. Los Precursores del distrito de Ciudad Nueva, provincia y departamento de Tacna, con un presupuesto registrado de 1 893 925,06 soles.

A continuación, se presenta la tabla 7 donde se detalla los plazos de ejecución de los cuatro proyectos por contrata ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.

**Tabla 7**

*Plazo de ejecución de obra por proyecto de la MPT periodo 2021*

	<b>Proyecto</b>	<b>Plazo de ejecución (días calendario)</b>
1	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la avenida Industrial tramo desde la avenida Gustavo Pinto hasta la calle 14 distrito, provincia y departamento de Tacna.	150
2	Mejoramiento de pistas y veredas en la Junta vecinal Para Grande de la ciudad de Tacna, provincia y departamento de Tacna.	270
3	Contratación para la ejecución de la IOARR: Reparación de calzada y berma en la Av. Bolognesi en la localidad de Tacna, distrito, provincia y departamento de Tacna.	90
4	Ejecución de obra: Mejoramiento de la infraestructura vial en la avenida Juan Moore del tramo de la avenida Manuel Cuadros hasta la avenida Los Precursores del distrito de Ciudad Nueva, provincia y departamento de Tacna.	179

*Nota.* Adaptado del sitio web del Seace. <https://prod2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>

Para estas cuatro obras de la Municipalidad Provincial de Tacna registradas en el portal web del Seace en el periodo 2021 bajo la modalidad de administración indirecta o contrata se tiene que el mayor plazo de ejecución es de 270 días calendario para el proyecto denominado: Mejoramiento de pistas y veredas en la Junta vecinal Para Grande de la ciudad de Tacna, provincia y departamento de Tacna.

También, se tiene registrado que el proyecto con el menor tiempo de ejecución es de 90 días para el proyecto denominado: Contratación para la ejecución de la IOARR: Reparación de calzada y berma en la Av. Bolognesi en la localidad de Tacna, distrito, provincia y departamento de Tacna.

Seguidamente se detallarán las licitaciones públicas efectuadas y los Contratos de obra realizados para estos cuatro proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021, en la modalidad de administración indirecta o contrata y registrados en el portal web del Seace.

A continuación, se presenta la tabla 8 donde se detallan las licitaciones públicas efectuadas para estos cuatro proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.

**Tabla 8**

*Licitación Pública por proyecto de la MPT periodo 2021*

	<b>Proyecto</b>	<b>Licitación Pública</b>
1	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la avenida Industrial tramo desde la avenida Gustavo Pinto hasta la calle 14 distrito, provincia y departamento de Tacna.	Licitación Pública N° 04-2021-CS/MPT
2	Mejoramiento de pistas y veredas en la Junta vecinal Para Grande de la ciudad de Tacna, provincia y departamento de Tacna.	Licitación Pública N° 05-2021-CS/MPT
3	Contratación para la ejecución de la IOARR: Reparación de calzada y berma en la Av. Bolognesi en la localidad de Tacna, distrito, provincia y departamento de Tacna.	Licitación Pública N° 03-2021-CS/MPT
4	Ejecución de obra: Mejoramiento de la infraestructura vial en la avenida Juan Moore del tramo de la avenida Manuel Cuadros hasta la avenida Los Precursores del distrito de Ciudad Nueva, provincia y departamento de Tacna.	Licitación Pública N° 02-2021-CS/MPT

*Nota.* Adaptado del sitio web del Seace. <https://prod2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>

Estos cuatro proyectos se ejecutaron por la modalidad de ejecución presupuestaria indirecta o contrata, y para que se suscriba el contrato de obra con el contratista, se llevó a cabo previamente las licitaciones de obra respectivas como de detalla en la tabla 8, en esta tabla se nombran las cuatro licitaciones de obra que se llevaron a cabo para seleccionar al contratista de obra, previamente se levantaron las observaciones de las bases de la licitación pública para que luego los contratistas hagan sus respectivas ofertas por el servicio de construcción de obra.

En esta parte del proceso de selección se hacen las observaciones de las bases de la licitación pública para que con las bases integradas los postores hagan sus respectivas ofertas por el servicio de construcción de obra, y una vez seleccionado al postor ganador de la buena pro, se procede a suscribir el contrato de obra.

A continuación, se presenta la tabla 9 donde se detalla los respectivos contratos de obra de los cuatro proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna para el año 2021 registrados en el portal web del Seace.

**Tabla 9***Contrato de obra por proyecto de la MPT periodo 2021*

	<b>Proyecto</b>	<b>Contrato de obra</b>
1	Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la avenida Industrial tramo desde la avenida Gustavo Pinto hasta la calle 14 distrito, provincia y departamento de Tacna.	Contrato de Ejecución de obra N° 001-2022-MPT
2	Mejoramiento de pistas y veredas en la Junta vecinal Para Grande de la ciudad de Tacna, provincia y departamento de Tacna.	Contrato de Ejecución de obra N° 002-2022-MPT
3	Contratación para la ejecución de la IOARR: Reparación de calzada y berma en la Av. Bolognesi en la localidad de Tacna, distrito, provincia y departamento de Tacna.	Contrato de Ejecución de obra N° 023-2021-MPT
4	Ejecución de obra: Mejoramiento de la infraestructura vial en la avenida Juan Moore del tramo de la avenida Manuel Cuadros hasta la avenida Los Precusores del distrito de Ciudad Nueva, provincia y departamento de Tacna.	Contrato de Ejecución de obra N° 020-2021-MPT

*Nota.* Adaptado del sitio web del Seace. <https://prod2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>

Como se describió previamente en el apartado de la tabla 8 luego de seleccionar al postor ganador de la buena pro, por medio de la licitación pública, se procedió a suscribir el contrato, detallándose las cuatro denominaciones de los contratos de obra para las obras ejecutadas por la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

Para la presente investigación se procedió a analizar estas cuatro obras publicas ejecutadas por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021 y que fueron registradas en el portal web del Seace.

## **2.3 Definición de términos**

### **2.3.1 Área usuaria**

El área usuaria en una entidad pública es la dependencia que necesita adquirir bienes, servicios o ejecutar obras para cumplir con sus funciones. Esta área tiene la responsabilidad de definir y formular las especificaciones técnicas, términos de referencia o el expediente técnico que justifican y respaldan la contratación requerida. Su rol es fundamental, ya que debe demostrar la finalidad pública de la contratación y asegurarse de que la misma esté orientada a cumplir con los objetivos y funciones de la entidad (Decreto Supremo N° 082-2019-EF, 2019).

### **2.3.2 Bases integradas**

Las bases integradas representan el documento producto del procedimiento de selección, ya sea licitación, concurso o adjudicación simplificada. Este documento contiene el texto que incorpora modificaciones surgidas de consultas, observaciones o pronunciamientos del OSCE. En caso de no presentarse consultas o cambios, las bases integradas coinciden con el texto original, proporcionando una guía detallada y final para los participantes en el proceso (Decreto Supremo N° 344-2018-EF, 2018).

### **2.3.3 Contratista**

El contratista es el proveedor seleccionado que firma el contrato con la entidad y se compromete a cumplir con las disposiciones establecidas en la Ley y el Reglamento de Contrataciones del Estado (Decreto Supremo N° 344-2018-EF,2018).

### **2.3.4 Comité de selección**

La elección del contratista o proveedor está a cargo del comité de selección, un grupo colegiado designado específicamente por la entidad para evaluar y seleccionar a los proveedores de bienes o servicios que mejor se ajusten a los requerimientos del área usuaria, asegurando un proceso de contratación dentro de la normativa vigente (Decreto Supremo N° 082-2019-EF, 2019).

### **2.3.5 Entidad**

La Entidad es el término general que abarca diversos organismos del Estado, incluyendo ministerios, poder legislativo, poder judicial, organismos constitucionalmente autónomos, gobiernos regionales y locales, universidades públicas y empresas estatales en todos los niveles de gobierno (Decreto Supremo N° 082-2019-EF, 2019).

### **2.3.6 Inversión**

En el contexto de inversión pública, una inversión se refiere a intervenciones temporales financiadas con recursos públicos, como proyectos de inversión e intervenciones de optimización, ampliación marginal, reposición y rehabilitación (IOARR), que son regulados por el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Directiva N° 006-2021-MDI/GPP).

### **3.3.7 Proyecto de inversión**

Un proyecto de inversión es una intervención temporal financiada con fondos públicos, destinada a crear, mejorar o ampliar capacidades en infraestructura física, humana, natural, institucional o intelectual. Estos proyectos buscan aumentar o recuperar la capacidad de producción de bienes y servicios que el Estado debe ofrecer o garantizar a la población (Directiva N° 006-2021-MDI/GPP).

### **2.3.8 Riesgo**

Según el PMBOK (2017) se refiere a cualquier evento o condición incierta que puede tener un impacto positivo o negativo en los objetivos del proyecto. También, el riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento adverso que afecte el alcance de los objetivos de la Entidad pública (Directiva N° 006-2019-CG/INTEG).



## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es no experimental porque se observan situaciones existentes, no provocadas intencionalmente. En este tipo de diseño, las variables independientes ocurren naturalmente y no es posible controlarlas o influir en ellas directamente (Hernández et al, 2014). A su vez el tipo de diseño es transversal, puesto que se busca analizar las variables en un momento dado.

### **3.2 Acciones y actividades**

Para la presente investigación se diseñó dos cuestionarios, uno por cada variable de estudio, en escala Likert para medir la percepción de los interesados en materia de quejas o inconvenientes en la ejecución de los cuatro proyectos por contrata ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.

Para esto, se analizó la variable independiente Interesados o stakeholders en tres dimensiones de estudio: Identificación, monitoreo y control, y evaluación de acciones realizadas. Y para la variable dependiente Administración de contratos de obra se analizó en tres dimensiones de estudio: Fase de ejecución, gestión de riesgo del proyecto y contrato de ejecución de obra.

Como se describió previamente, el presente trabajo de investigación se está centrando en los “Stakeholders Población”, que son los usuarios finales de los proyectos sociales. Es por eso que, se ha considerado como Interesado o stakeholder del proyecto a los propietarios de las viviendas aledañas a los proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021, a los cuales se les encuestó oportunamente a 96 personas por proyecto, obteniéndose un total de muestra de 383 personas a encuestar, los cuales para la muestra se considera como viviendas con ocupantes presentes a encuestar.

Las encuestas se repartieron entre los cuatro proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna, obteniéndose 96 encuestas por proyecto, de esta manera se recolectaron los datos para su posterior análisis y procesamiento de datos correspondiente.

### 3.3 Materiales y/o instrumentos

El instrumento que se utilizó para el presente trabajo de investigación fue el cuestionario en el cual se consideró nueve preguntas sobre la variable independiente “Stakeholders” como se hace mención en el Anexo 2 para el cuestionario 1 y nueve preguntas sobre la variable dependiente “Administración de contratos de obra”, como se hace mención en el Anexo 3 para el cuestionario 2. Esta encuesta fue dirigida a los propietarios de las viviendas aledañas de los cuatro proyectos ejecutados por contrata por la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

En la presente investigación se utilizó la escala Likert para medir la percepción y el grado de involucramiento que tuvieron los Interesados o stakeholders durante la ejecución de las cuatro obras mencionadas. Para el procesamiento de datos en ambos cuestionarios la ponderación en la escala Likert fue de la siguiente manera:

- a. Nunca = 1
- b. Casi nunca = 2
- c. A veces = 3
- d. Casi siempre = 4
- e. Siempre = 5

#### Confiabilidad del instrumento

Para el análisis de confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach como se detalla en la tabla 10 a continuación:

**Tabla 10**  
*Coeficiente Alfa de Cronbach*

<b>Rango</b>	<b>Coeficiente Alfa de Cronbach</b>
>0,90	Alta consistencia o redundancia. No se acepta el instrumento.
0,70 – 0,90	Valor aceptable. Se acepta el instrumento.
<0,70	Consistencia baja. No se acepta el instrumento.

*Nota.* Adaptado de Celina y Campo (2005).

Para el análisis de confiabilidad del instrumento se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach. Se obtuvo un resultado de 0,880 para la variable independiente “Stakeholders” y de 0.898 para la variable dependiente “Administración de contratos de obra”.

El análisis de confiabilidad de los 9 ítems del cuestionario 1 es como se presenta en la tabla 11 a continuación:

**Tabla 11**

*Análisis de confiabilidad ítems cuestionario 1*

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VIP1	19,80	49,326	0,380	0,886
VIP2	20,30	37,800	0,732	0,857
VIP3	20,45	38,682	0,863	0,846
VIP4	20,55	37,734	0,701	0,861
VIP5	21,15	41,292	0,697	0,862
VIP6	20,80	42,484	0,720	0,862
VIP7	20,35	40,134	0,794	0,854
VIP8	20,70	37,589	0,777	0,853
VIP9	19,90	47,989	0,133	0,910

*Nota.* VIP1: Variable Independiente Pregunta 1.

Para el análisis de confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach como se detalla en la tabla 12 a continuación:

**Tabla 12**

*Coeficiente de alfa de Cronbach de la variable independiente*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,880	9

*Nota.* Coeficiente de alfa de Cronbach de la variable "Stakeholders".

Según el análisis de confiabilidad el coeficiente de Alfa de Cronbach para el cuestionario 1 es de 0,880. Según Celina y Campo (2005) el valor aceptable de Alfa de Cronbach está en el rango de 0,70 y 0,90, es por eso que el valor de 0,880 indica que el instrumento es confiable.

El análisis de confiabilidad de los 9 ítems del cuestionario 2 es como se presenta en la tabla 13 a continuación:

**Tabla 13***Análisis de confiabilidad ítems cuestionario 2*

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VDP1	28,45	26,682	0,519	0,897
VDP2	28,70	27,379	0,382	0,907
VDP3	28,40	25,200	0,724	0,883
VDP4	28,20	25,642	0,606	0,891
VDP5	28,35	25,082	0,739	0,882
VDP6	28,35	24,345	0,767	0,879
VDP7	28,40	23,095	0,703	0,885
VDP8	28,30	23,063	0,809	0,874
VDP9	27,65	24,871	0,762	0,880

*Nota.* VDP1: Variable Dependiente Pregunta 1.

Para el análisis de confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach como se detalla en la tabla 14 a continuación:

**Tabla 14**

*Coeficiente de alfa de Cronbach de la variable dependiente*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,898	9

*Nota.* Coeficiente de alfa de Cronbach de la variable "Administración de contratos de obra".

Según el análisis de confiabilidad el coeficiente de Alfa de Cronbach para el cuestionario 2 es 0,898. Según Celina y Campo (2005) el valor aceptable de Alfa de Cronbach está en el rango de 0,70 y 0,90, es por eso que el valor de 0,898 indica que el instrumento es confiable.

### 3.4 Población y/o muestra de estudio

#### 3.4.1 Población

La población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández y Mendoza, 2018).

Para el presente trabajo de investigación se consideró como población las viviendas particulares con ocupantes presentes, por número de hogares según el cuadro Nro. 1 de los Resultados definitivos del departamento de Tacna del Censo Nacional 2017: XII de Población, VII de Vivienda.

Es por eso que, con base en el Censo Nacional 2017: XII de Población y VII de vivienda, se obtuvo un resultado de 89 781 viviendas particulares con ocupantes presentes. A continuación, en la tabla 15 se presenta la tabla de censo nacional y vivienda 2017 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática para el departamento de Tacna en el año 2017.

**Tabla 15**

*Censo nacional de población y vivienda 2017*

Provincia de Tacna	Total	Número de hogares				
		Con 1 hogar	Con 2 hogares	Con 3 hogares	Con 4 hogares	Con 5 y más hogares
Viviendas particulares con ocupantes presentes	89 781	84 690	4 043	810	171	67

*Nota.* Adaptado de INEI-Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de vivienda.

### 3.4.2 Muestra

Para el presente trabajo de investigación se consideró como muestra las viviendas aledañas a los cuatro proyectos descritos en la tabla 5, considerando que por proyecto ejecutado por la Municipalidad Provincial de Tacna se encuestó a 96 personas que según la tabla 15 son ocupantes presentes en la vivienda encuestada. A continuación, se detalla las calles de los respectivos proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.

1) Proyecto: Mejoramiento del servicio de transitabilidad vehicular y peatonal en la avenida Industrial tramo desde la avenida Gustavo Pinto hasta la calle 14 del distrito, provincia y departamento de Tacna.

En el proyecto de la Av. Industrial se encuestó a 96 personas que según la tabla 15 son ocupantes presentes en la vivienda encuestada, en las siguientes calles que comprende el alcance del proyecto 1: Calle Uruguay, Calle Piérola, Calle 15 de agosto, Calle Brasil, Calle Mariano Melgar, Calle Ureta, Calle Pérez Gamboa, Calle Ramón Castilla, Calle 26

de mayo, Calle Santa Rosa de Lima, Av. 28 de agosto, Calle 7 de junio, Av. Tarata, Calle Talara, como se aprecia en el Anexo 5 Plano de ubicación del proyecto Nro. 1.

2) Proyecto: Mejoramiento de pistas y veredas en la Junta Vecinal Para Grande del distrito, provincia y departamento de Tacna.

En el proyecto de la Junta Vecinal Para Grande se encuestó a 96 personas que según la tabla 15 son ocupantes presentes en la vivienda encuestada, en las siguientes calles que comprende el alcance del proyecto 2: Calle Samuel Alcázar, Calle José Toribio Ara, Calle Rufino Albarracín, Calle María Parado de Bellido, Calle Los Olivos, Calle Emancipación, Jirón Argentina, Pasaje Nro. 3, Pasaje Nro.4, Calle Nro. 1, Calle La Reforma, Calle Roque Sáenz Peña, Calle Emilio Forero, Calle 9 de noviembre, Calle Para Grande, Calle Concordia, Pasaje Nro. 1, como se aprecia en el Anexo 6 Ubicación del Proyecto Nro. 2.

3) Proyecto: Reparación de calzada y berma; en la avenida Bolognesi del distrito, provincia y departamento de Tacna.

En el proyecto de la Avenida Bolognesi se encuestó a 96 personas que según la tabla 15 son ocupantes presentes en la vivienda encuestada, en las siguientes calles que comprende el alcance del proyecto 3: Av. Bolognesi desde la calle Arica y calle Chiclayo, hasta la Av. Basadre y Forero, como se aprecia en el Anexo 7 Plano de ubicación del proyecto Nro. 3.

4) Proyecto: Mejoramiento de la infraestructura vial en la avenida Juan Moore del tramo Av. Manuel Cuadros hasta la Av. Los Precursores del distrito de Ciudad Nueva, provincia y departamento de Tacna.

En el proyecto de la Av. Juan Moore se encuestó a 96 personas que según la tabla 15 son ocupantes presentes en la vivienda encuestada, en las siguientes calles que comprende el alcance del proyecto 4: Av. Juan Moore desde la Av. Manuel Cuadros hasta la Av. Los Precursores incluyendo las asociaciones de los siguientes comités: Comité de vivienda 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 18, 19, 22, 23, 34, 35, 36, 37, 40, 41, 42 y 43, como se aprecia en el Anexo 8 Plano de ubicación del proyecto Nro. 4.

Para determinar el tamaño de la muestra en poblaciones finitas se utilizó la ecuación 1, como se hace mención a continuación:

Tamaño de muestra (n):

$$n = \frac{\sigma^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + \sigma^2 * p * q} \quad (1)$$

Donde:

N = Universo o población (Provincia de Tacna) = 89 781

$\sigma$  = Coeficiente de confianza = 1,962

p = Probabilidad a favor = 0,50

q = Probabilidad en contra = 0,50

e = Error de estimación = 5 %

Reemplazando los datos en la ecuación 1 tenemos:

Tamaño de muestra (n):

$$n = \frac{1,962^2 * 89\,781 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (89\,781 - 1) + 1,962^2 * 0,50 * 0,50} = 383$$

n = 383 viviendas con ocupantes presentes a encuestar, según el desarrollo de la fórmula del tamaño de muestra.

El tamaño de muestra para la presente investigación es de 383 personas a las que se le aplicó la encuesta en la Provincia de Tacna.

### 3.5 Operacionalización de variables

**Tabla 16**

*Operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Stakeholders (Variable Independiente)	Un stakeholder o interesado en un proyecto es cualquier organización, grupo o individuo que puede influir, verse afectado o percibir que es afectado por una actividad, resultado o decisión entorno al proyecto (PMBOK, 2016).	Identificar a los stakeholders.  Monitoreo y control de interesados.  Evaluación de acciones realizadas.	Grado de percepción ponderado mediante escala Likert, con la siguiente ponderación:  • Siempre = 5 • Casi siempre = 4 • A veces = 3 • Casi nunca = 2 • Nunca = 1
Administración de contratos de obra (Variable Dependiente)	La administración de contratos de obra es el conjunto de procedimientos que permite organizar y dar seguimiento a los contratos de obra y los documentos relacionados a estos contratos de construcción en materia de no perjudicar los plazos de ejecución de obra y de este modo tener un mejor control en cuanto a los entregables y a las metas establecidas en dicho contrato de obra (Zevallos, 2017).	Fase de ejecución.  Gestión de riesgo del proyecto.  Contrato de ejecución de obra.	Grado de percepción ponderado mediante escala Likert, con la siguiente ponderación:  • Siempre = 5 • Casi siempre = 4 • A veces = 3 • Casi nunca = 2 • Nunca = 1



### **3.6 Procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento de datos se realizó de forma automatizada con la utilización de medios informáticos, para ello se utilizó el software estadístico SPSS 24.0.

También se utilizó programas que permitan un adecuado procesamiento de datos como el Microsoft Office Excel y Word, ambos programas se caracterizan por sus potentes recursos gráficos y funciones específicas que facilitan el ordenamiento de datos.

A su vez, se utilizó las tablas de frecuencia que sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según la categoría correspondiente en la escala de Likert.

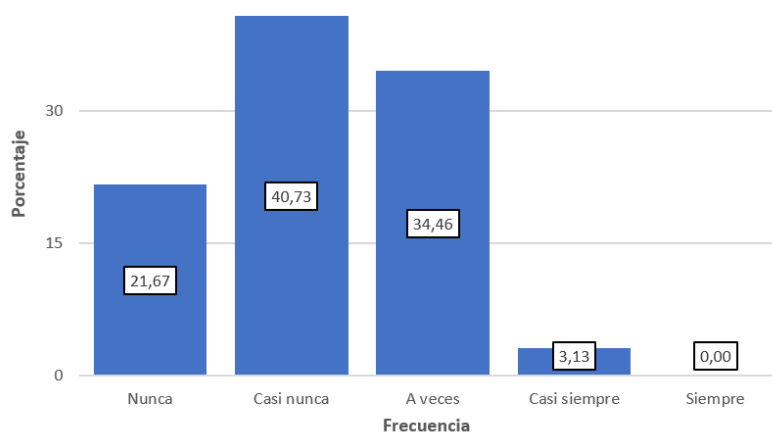
## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Resultados de la variable “Stakeholders”

Primeramente, para la variable Stakeholders se presentan los resultados en diagramas de barras para las nueve preguntas del cuestionario 1.

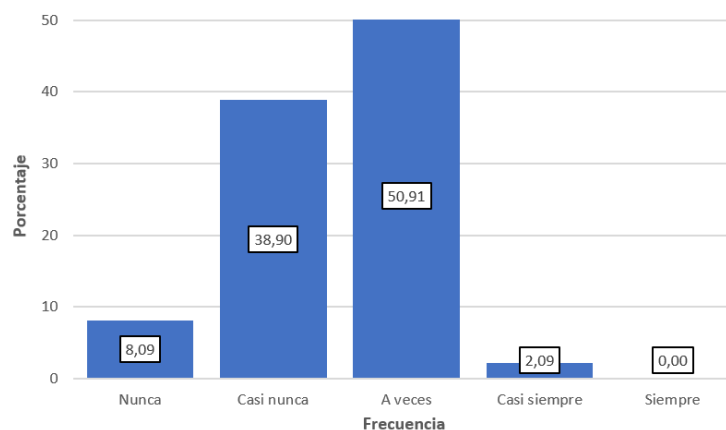
Pregunta 1: Considera usted que hubo una correcta identificación de interesados en los proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021. A continuación, se presenta la figura 9 con los resultados obtenidos de la pregunta 1.

**Figura 9**  
*Resultados pregunta 1*



Pregunta 2: Considera usted que la Municipalidad Provincial de Tacna hizo una correcta planificación de interesados en sus proyectos a contratar. A continuación, se presenta la figura 10 con los resultados obtenidos de la pregunta 2.

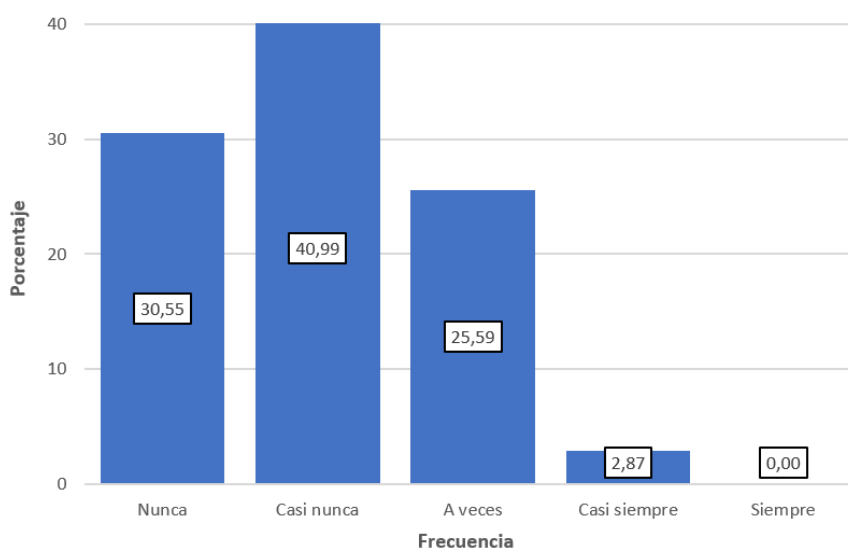
**Figura 10**  
*Resultados pregunta 2*



Pregunta 3: Usted considera que se hizo un correcto registro de interesados para incorporarlo en el contrato de obra en las obras ejecutadas por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021. A continuación, se presenta la figura 11 con los resultados obtenidos de la pregunta 3.

**Figura 11**

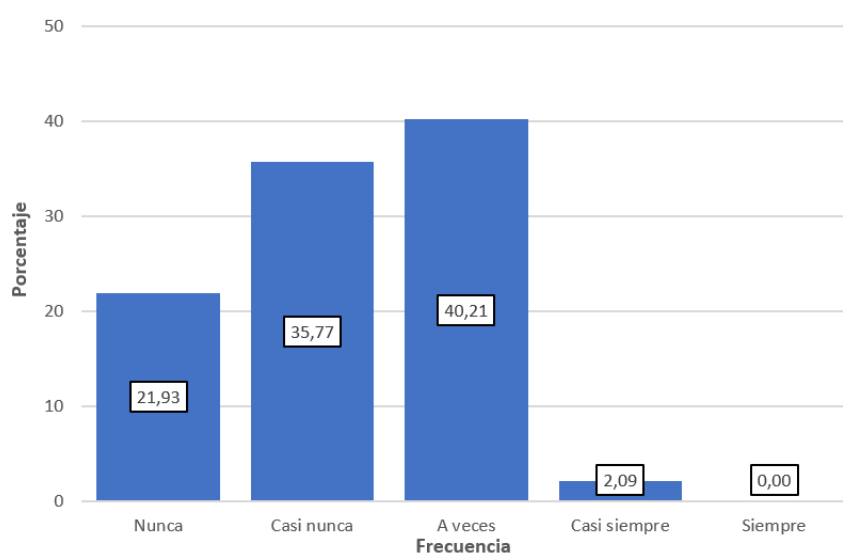
*Resultados pregunta 3*



Pregunta 4: Usted considera que durante la ejecución de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021, hubo un adecuado seguimiento al monitoreo y control de interesados del proyecto. A continuación, se presenta la figura 12 con los resultados obtenidos de la pregunta 4.

**Figura 12**

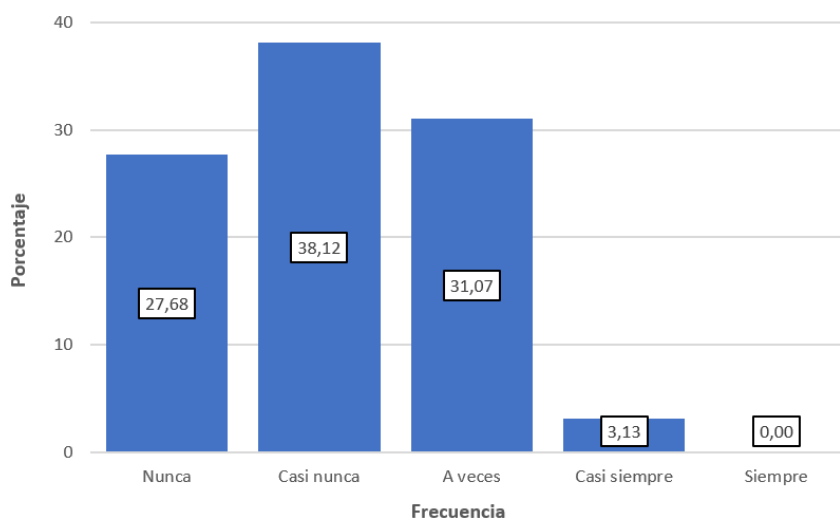
*Resultados pregunta 4*



Pregunta 5: Durante la ejecución de las obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021, la MPT y su equipo de proyecto hizo un correcto seguimiento a las quejas o inconformidades de los propietarios de las viviendas aledañas al proyecto en ejecución. A continuación, se presenta la figura 13 con los resultados obtenidos de la pregunta 5.

**Figura 13**

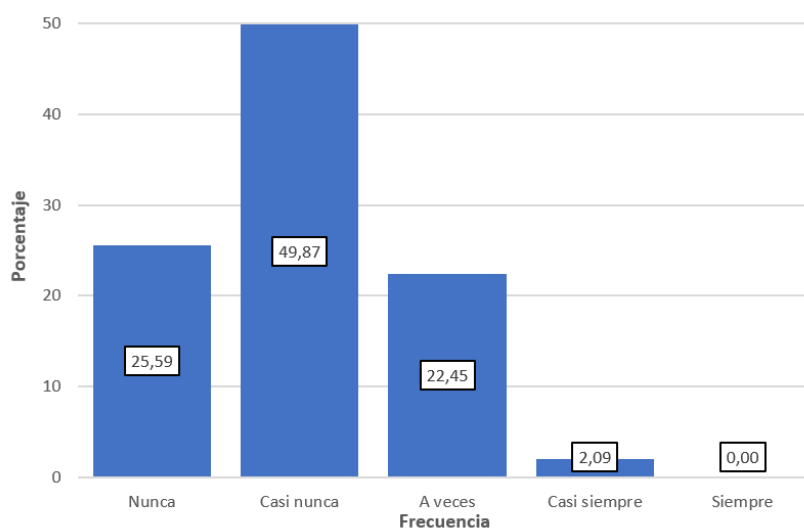
*Resultados pregunta 5*



Pregunta 6: Usted considera que el monitoreo y control de los interesados del proyecto de las obras ejecutadas por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021 fue el óptimo por parte de la MPT. A continuación, se presenta la figura 14 con los resultados obtenidos de la pregunta 6.

**Figura 14**

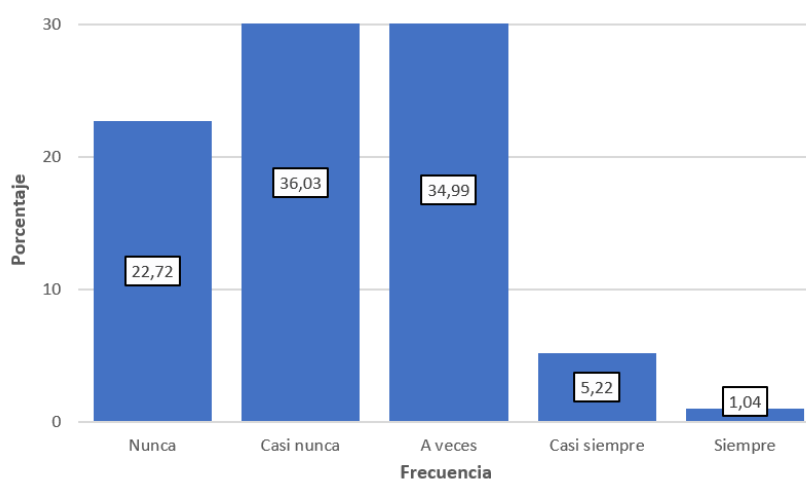
*Resultados pregunta 6*



Pregunta 7: Considera Usted que la atención de las quejas de los interesados del proyecto por parte de la Municipalidad Provincial de Tacna en sus obras ejecutadas en el periodo 2021 fue el óptimo. A continuación, se presenta la figura 15 con los resultados obtenidos de la pregunta 7.

**Figura 15**

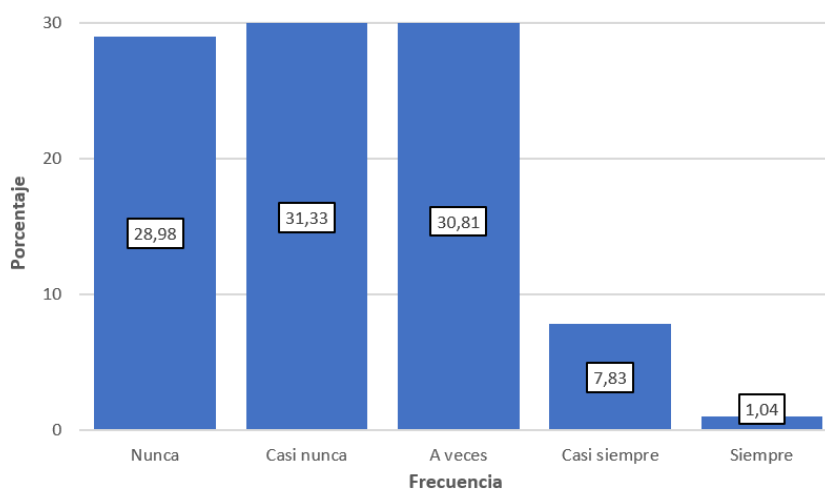
*Resultados pregunta 7*



Pregunta 8: Usted considera que las charlas y reuniones para informar sobre temas de control y quejas de los interesados del proyecto fue la óptima en los proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna. A continuación, se presenta la figura 16 con los resultados obtenidos de la pregunta 8.

**Figura 16**

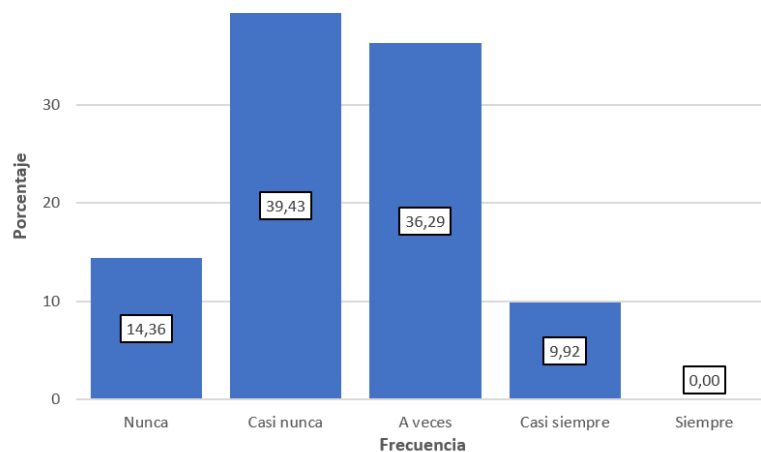
*Resultados pregunta 8*



9. Usted considera que en las obras ejecutadas por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021 por parte de la MPT se realizó adecuadas acciones en materia de control y monitoreo de interesados del proyecto para atender las quejas de manera oportuna. A continuación, se presenta la figura 17 con los resultados obtenidos de la pregunta 9.

**Figura 17**

*Resultados pregunta 9*



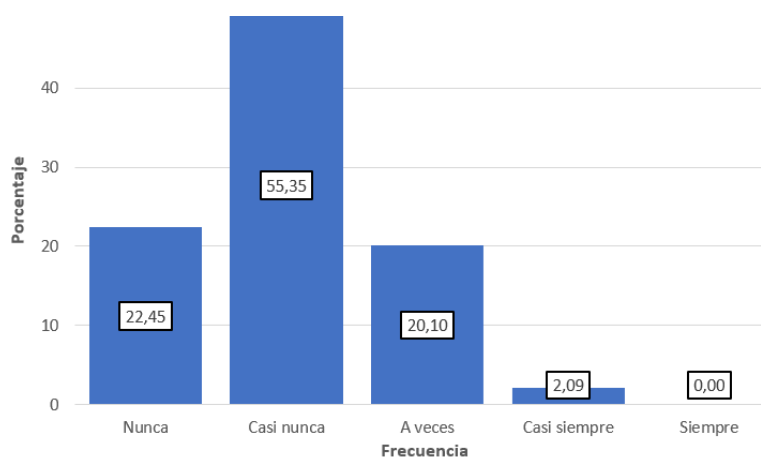
#### 4.2 Resultados de la variable “Administración de contratos de obra”

Seguidamente, para la variable Administración de contratos de obra se presentan los resultados en diagramas de barras para las nueve preguntas del cuestionario 2.

Pregunta 10: Considera usted que por parte de la Municipalidad Provincial de Tacna se realizó una correcta identificación de interesados en los proyectos a ejecutados en el periodo 2021. A continuación, se presenta la figura 18 con los resultados obtenidos de la pregunta 10.

**Figura 18**

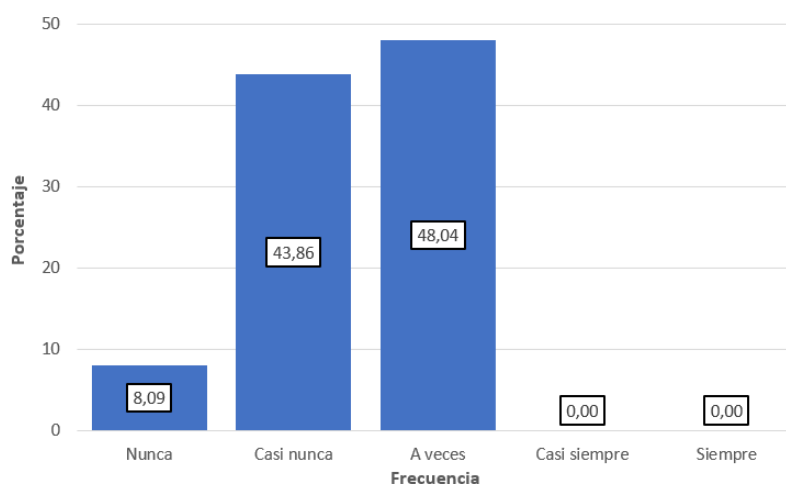
*Resultados pregunta 10*



Pregunta 11: Considera usted que la Municipalidad Provincial de Tacna identificó oportunamente a los interesados del proyecto previo a la ejecución de sus proyectos en el año 2021. A continuación, se presenta la figura 19 con los resultados obtenidos de la pregunta 11.

**Figura 19**

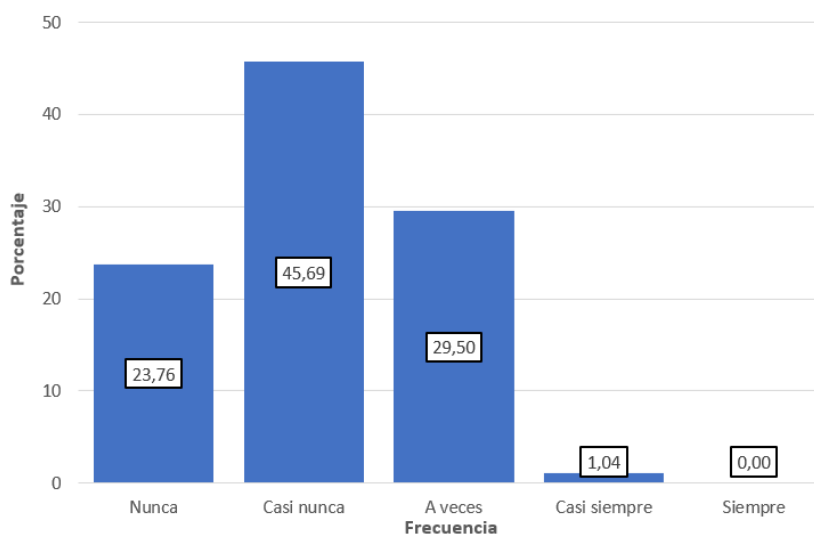
*Resultados pregunta 11*



Pregunta 12: Usted considera que la identificación de los interesados del proyecto por parte de la Municipalidad Provincial de Tacna en tema de atención de quejas o interferencias por parte de los propietarios de las viviendas aledañas a los proyectos fue la óptima. A continuación, se presenta la figura 20 con los resultados obtenidos de la pregunta 12.

**Figura 20**

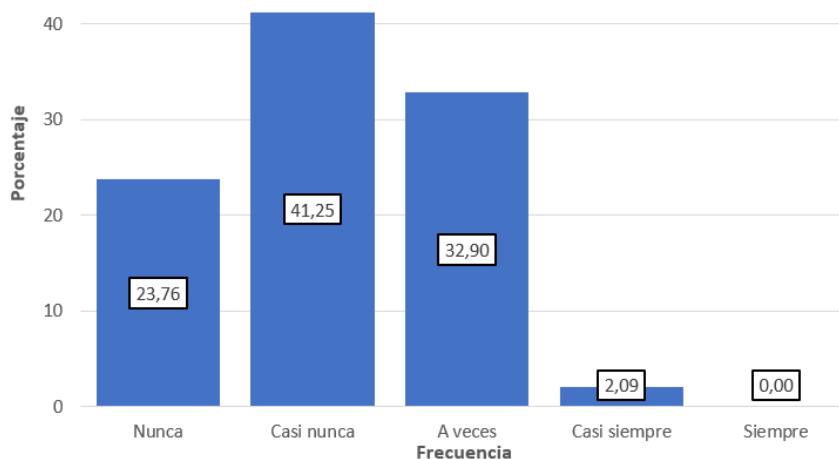
*Resultados pregunta 12*



Pregunta 13: Usted considera que durante la ejecución del proyecto las quejas e interferencias de los interesados fueron atendidas oportunamente porque se realizó un adecuado seguimiento de los interesados. A continuación, se presenta la figura 21 con los resultados obtenidos de la pregunta 13.

**Figura 21**

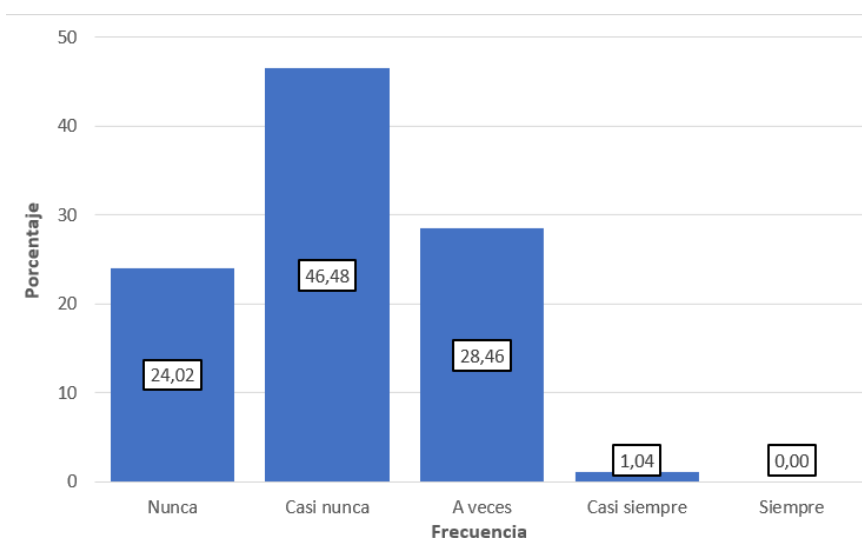
*Resultados pregunta 13*



Pregunta 14: Usted considera que la Municipalidad Provincial de Tacna realizó un adecuado monitoreo y control de interesados del proyecto en los proyectos ejecutados durante el periodo 2021. A continuación, se presenta la figura 22 con los resultados obtenidos de la pregunta 14.

**Figura 22**

*Resultados pregunta 14*

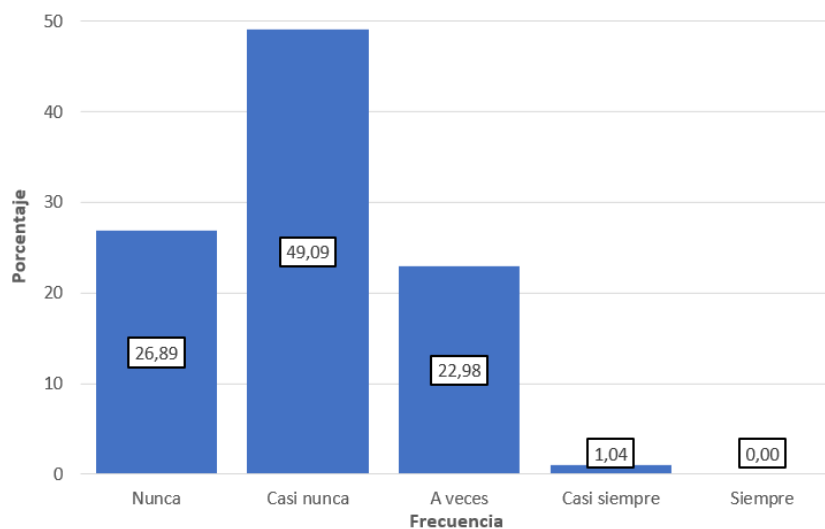




Pregunta 15: Considera usted que la Municipalidad Provincial de Tacna planificó un adecuado monitoreo de control de Interesados en la ejecución de sus proyectos. A continuación, se presenta la figura 23 con los resultados obtenidos de la pregunta 15.

**Figura 23**

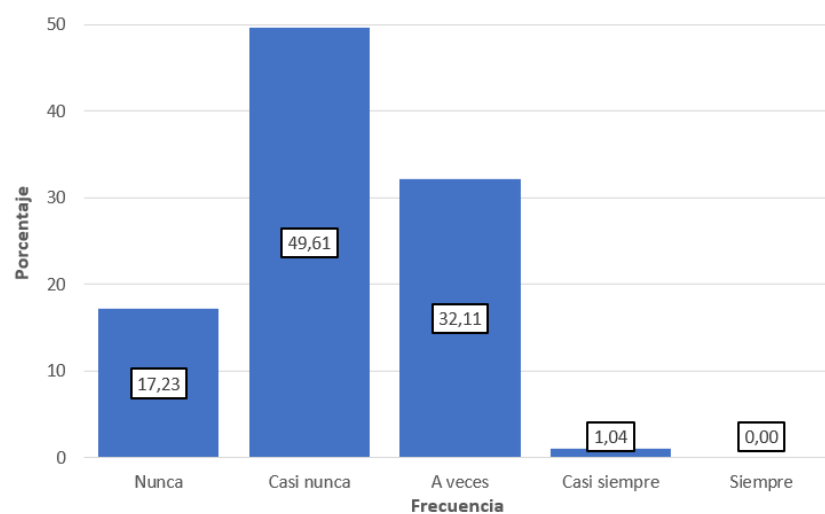
*Resultados pregunta 15*



Pregunta 16: Usted considera que durante la ejecución del proyecto la Municipalidad Provincial de Tacna atendió de manera oportuna los inconvenientes o quejas de los interesados del proyecto. A continuación, se presenta la figura 24 con los resultados obtenidos de la pregunta 16.

**Figura 24**

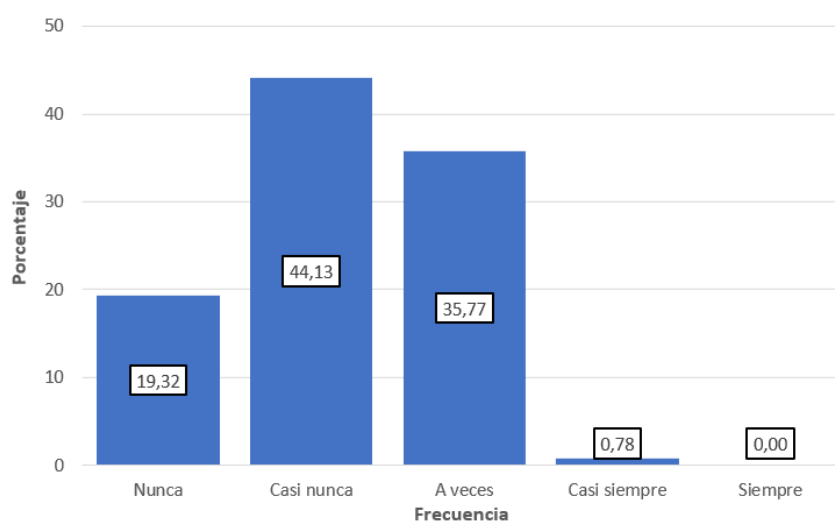
*Resultados pregunta 16*



Pregunta 17: Usted considera que la Municipalidad Provincial de Tacna actuó como soporte de los Interesados ante las quejas o interferencias durante la ejecución de los proyectos ejecutados en el año 2021. A continuación, se presenta la figura 25 con los resultados obtenidos de la pregunta 17.

**Figura 25**

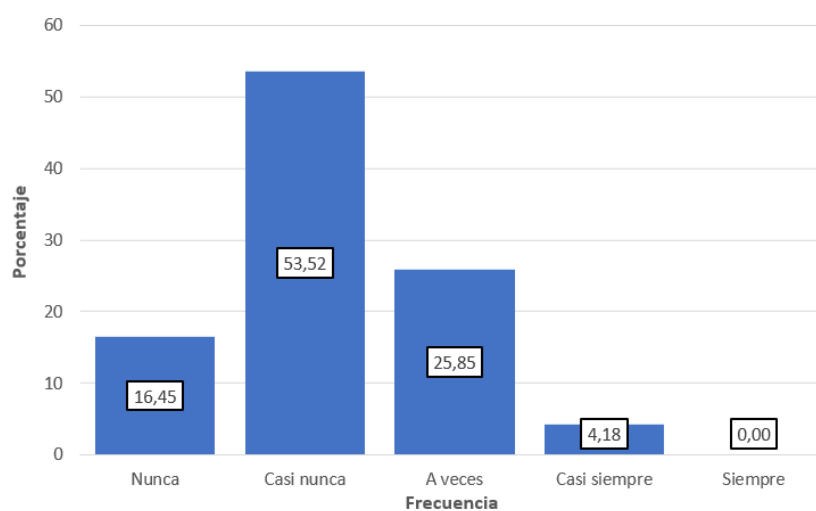
*Resultados pregunta 17*



Pregunta 18: Considera que la atención de las quejas de los interesados del proyecto fue la óptima por parte de la Municipalidad Provincial de Tacna en sus proyectos ejecutados en el periodo 2021. A continuación, se presenta la figura 26 con los resultados obtenidos de la pregunta 18.

**Figura 26**

*Resultados pregunta 18*



### 4.3 Contraste de hipótesis

Para el contraste de hipótesis se utilizó el estadístico Rho de Spearman calculado mediante el software estadístico SPSS. Este valor de Rho de Spearman se interpreta de la siguiente manera:

- Los valores del coeficiente de correlación Spearman tiene un rango de -1 a +1, con lo cual se obtiene la siguiente interpretación:
- Valores próximos a +1 se interpreta como una asociación fuerte que relaciona ambas variables, indicando que, si una variable aumenta, también lo hará su respectiva variable en asociación.
- Valores próximos a -1 se interpreta como una asociación fuerte y negativa, indicando que si una variable aumenta la otra variable decrece.
- Cuando el valor es cero, indica que no hay relación entre dichas variables.

Para el contraste de hipótesis se utilizó la tabla 17 a continuación, que clasifica el grado de relación de las variables según coeficiente de Rho de Spearman:

**Tabla 17**

*Grado de relación según el estadístico de Rho de Spearman*

Rango	Descripción
-0,91 a -1,00	Relación negativa de correlación de intensidad perfecta.
-0,76 a -0,90	Relación negativa de correlación con intensidad muy fuerte.
-0,51 a -0,75	Relación negativa de correlación de intensidad considerable.
-0,11 a -0,50	Relación negativa de correlación con intensidad media.
-0,01 a -0,10	Relación negativa de correlación de intensidad débil.
0	No presenta correlación.
+0,01 a +0,10	Relación positiva de correlación de intensidad débil.
+0,11 a +0,50	Relación positiva de correlación con intensidad media.
+0,51 a +0,75	Relación positiva de correlación de intensidad considerable.
+0,75 a +0,90	Relación positiva de correlación con intensidad muy fuerte.
+0,91 a +1,00	Relación positiva de correlación de intensidad perfecta.

*Nota.* Adaptado del Cuerpo Estadístico de probabilidad y Estadística BUAP (2021).

#### 4.3.1 Contraste de hipótesis general

Para el contraste de la hipótesis general se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, obteniendo los siguientes resultados:

H1: Los Stakeholders influyen de manera significativa en la Administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

A continuación, en la tabla 18 se detalla el valor obtenido del coeficiente de Rho de Spearman para la hipótesis general.

**Tabla 18**

*Contraste de hipótesis general*

		Variables	Stakeholders	Administración de contratos de obra
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Stakeholders</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0,797
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	383	383
	<b>Administración de contratos de obra</b>	Coeficiente de correlación	0,797	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	383	383

#### 4.3.2 Contraste de hipótesis específica 1

H1: La identificación de Stakeholders influye de manera significativa en la Administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

A continuación, en la tabla 19 se detalla el valor obtenido del coeficiente de Rho de Spearman para la hipótesis específica 1.

**Tabla 19**

*Contraste de hipótesis específica 1*

		Variables	Identificación de Stakeholders	Administración de contratos de obra
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Identificación de Stakeholders</b>	Coeficiente de correlación	1.000	0,676
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	383	383
	<b>Administración de contratos de obra</b>	Coeficiente de correlación	0,676	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	383	383

#### 4.3.3 Contraste de hipótesis específica 2

H1: El monitoreo y control de Stakeholders influye de manera significativa en la Administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

A continuación, en la tabla 20 se detalla el valor obtenido del coeficiente de Rho de Spearman para la hipótesis específica 2.

**Tabla 20**

*Contraste de hipótesis específica 2*

Variables			Monitoreo y control de Stakeholders	Administración de contratos de obra
Rho de Spearman	Monitoreo y control de Stakeholders	Coeficiente de correlación	1.000	0,656
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	383	383
	Administración de contratos de obra	Coeficiente de correlación	0,656	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	383	383

#### 4.3.4 Contraste de hipótesis específica 3

H1: La evaluación de acciones realizadas influye de manera significativa en la Administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

A continuación, en la tabla 21 se detalla el valor obtenido del coeficiente de Rho de Spearman para la hipótesis específica 3.

**Tabla 21**

*Contraste de hipótesis específica 3*

Variables			Evaluación de acciones realizadas	Administración de contratos de obra
Rho de Spearman	Evaluación de acciones realizadas	Coeficiente de correlación	1.000	0,568
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	383	383
	Administración de contratos de obra	Coeficiente de correlación	0,568	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	383	383

A continuación, se presenta la tabla 22 en la cual se detalla el resumen de correlaciones de Rho de Spearman por dimensiones.

**Tabla 22**

*Resumen de correlaciones de Rho de Spearman por dimensiones*

Dimensiones		Identificación de Stakeholders	Monitoreo y control de interesados	Evaluación de acciones realizadas	Fase de ejecución	Gestión de riesgo del proyecto	Contrato de ejecución de obra
<b>Identificación de Stakeholders</b>	Coeficiente de correlación	1,000	0,379	0,402	0,660	0,368	0,575
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	383	383	383	383	383	383
<b>Monitoreo y control de interesados</b>	Coeficiente de correlación	0,379	1,000	0,502	0,354	0,695	0,377
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	383	383	383	383	383	383
<b>Evaluación de acciones realizadas</b>	Coeficiente de correlación	0,402	0,502	1,000	0,309	0,445	0,563
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	383	383	383	383	383	383
<b>Fase de ejecución</b>	Coeficiente de correlación	0,660	0,354	0,309	1,000	0,388	0,397
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	383	383	383	383	383	383
<b>Gestión de riesgo del proyecto</b>	Coeficiente de correlación	0,368	0,695	0,445	0,388	1,000	0,345
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	383	383	383	383	383	383
<b>Contrato de ejecución de obra</b>	Coeficiente de correlación	0,575	0,377	0,563	0,397	0,345	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	383	383	383	383	383	383

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El resultado de la correlación de Rho de Spearman entre la variable independiente: Stakeholders y la variable dependiente: Administración de contratos de obra, obtuvo un resultado de 0,797. Este valor indica que existe una correlación positiva y significativa entre ambas variables, entendiéndose que si mejora esta variable, entonces la otra variable también mejora.

El primer indicador de la variable stakeholders denominado: Identificación de stakeholders, presenta un mayor grado de correlación con el indicador Fase de ejecución, con un valor de 0,660 y en segundo lugar con el indicador contrato de ejecución de obra con un valor de 0,575. Este resultado indica que estos dos indicadores se correlacionan de una manera aceptable, entendiéndose que si se mejora la percepción del indicador Identificación de Stakeholders, entonces mejora el indicador Fase de ejecución.

El segundo indicador de la variable stakeholders denominado: Monitoreo y control de stakeholders, presenta un mayor grado de correlación con el indicador gestión de riesgo del proyecto, con un valor de 0,695. Indicando que existe una fuerte correlación entre estos dos indicadores, entendiéndose que si se mejora la percepción del indicador Monitoreo y control de stakeholders, entonces mejora el indicador Gestión de riesgo del proyecto.

En tercera instancia, el último indicador de la variable stakeholders denominado: Evaluación de acciones realizadas, presenta un mayor grado de correlación con el indicador contrato de ejecución de obra, con un valor de 0,563. Indicando que existe una correlación aceptable y fuerte entre ambos indicadores, entendiéndose que si se mejora la percepción del indicador Evaluación de acciones realizadas, entonces mejora el indicador Contrato de ejecución de obra.

De acuerdo a la tesis de Gaviria (2022) la variable que más se resiste al apoyo en los proyectos por parte de los interesados es que no obtienen beneficios por los mismos, es por eso que identificar y monitorear a los stakeholders que son los indicadores de la variable independiente en estudio apoyaría a que los objetivos del proyecto se concreten con la mejor planificación posible.

Según Avilés (2018), las áreas de identificación, planificación y participación de los interesados en un proyecto es fundamental para el éxito y desarrollo del mismo, es por eso que, si identificamos a los interesados, estos al momento de la contratación de

obra se podrá ejercer las medidas necesarias de planificación para su control y monitoreo en el desarrollo y éxito del proyecto a ejecutarse.

Según Merma (2019) la gestión de riesgos influye en la Administración de contratos en ejecución de obras, determinándose que existe una relación directa entre ambas variables de estudio. Esta conclusión se complementa con los resultados obtenidos en la presente investigación entre las variables stakeholders y Administración de contratos de obra, donde se indica que existe una correlación positiva y significativa entre ambas variables.

Farfán (2019) concluye que el 21 % de encuestados considera de muy relevante que los arbitrajes son consecuencias de una mala definición de las cláusulas de un contrato acarreando consecuencias como arbitrajes, ampliaciones de plazo, y por ende resultando en obras defectuosas. Esta conclusión se complementa con el indicador Contrato de ejecución de obra, donde existe una baja percepción de los interesados en materia de atención de quejas durante la ejecución de los proyectos ejecutados. Esto se da porque aún no se encuentra reglamentado en la Ley de Contrataciones del Estado estos temas acerca de los Stakeholders y los grupos de interés en los proyectos.



## CONCLUSIONES

Existe una correlación positiva y significativa entre las variables Stakeholders y Administración de contratos de obra en la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

Existe una correlación positiva y significativa entre la identificación de stakeholders y la administración de contratos de obra en la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

Existe una correlación positiva y significativa entre el monitoreo y control de stakeholders y la administración de contratos de obra en la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

Existe una correlación positiva y significativa entre la evaluación de acciones realizadas y la administración de contratos de obra en la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.

La baja percepción de los stakeholders en los proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021 se da porque existe una cláusula contractual la cual no especifica cuales son los Interesados del proyecto, ni cuales son las medidas de planificación a implementarse para que se mitigue los riesgos durante la ejecución de los proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna, y esto a su vez porque en la reglamentación vigente de la Ley de Contrataciones del Estado no se encuentra temas acerca de los Stakeholders o los grupos de interés.

La baja percepción que tienen los stakeholders población sobre los proyectos ejecutados de la Municipalidad Provincial de Tacna responde a que la Municipalidad Provincial de Tacna necesita hacer una intervención en esa parte de sus proyectos que está afectando a la población dentro del alcance de sus proyectos, y esto le sirve como Entidad Pública para que se aprecie el interés por hacer obras y mejorar estas deficiencias encontradas.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Municipalidad Provincial de Tacna identifique oportunamente a los stakeholders o interesados en los proyectos en la etapa de Fase de ejecución desde la elaboración del Expediente Técnico o Estudios definitivos de sus proyectos de inversión.

Se recomienda a la Sub Gerencia de Estudios de la Municipalidad Provincial de Tacna que en el apartado de riesgos del proyecto se identifiquen a los interesados o stakeholders del proyecto para que de esta manera pueda servir como anexo en la convocatoria de Licitación Pública de la Entidad.

Se recomienda a la Sub Gerencia de Logística de la Municipalidad Provincial de Tacna implementar en los contratos de obra un Anexo de Identificación de interesados por parte de la Entidad para su posterior planificación de un monitoreo y control de interesados en la parte de ejecución física de la inversión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuerdo de Concejo N° 0026-2021. (2021). *Estados Financieros y Presupuestarios y la Memoria Anual, correspondiente al ejercicio económico 2020 de la Municipalidad Provincial de Tacna*. Municipalidad Provincial de Tacna. <https://www.munitacna.gob.pe/archivo/download/24666/show/acuerdo-de-concejo-n-0026-2021>
- Avilés, K. (2018). *Diseño de un plan de gestión de interesados para los proyectos de la fundación Scout aplicado al plan de reforestación de la zona Pichincha-Atacazo, bajo el enfoque de las mejores prácticas del PMI* [Tesis de maestría, Universidad de las Américas]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10040>
- Celina, H. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (4). <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Contraloría General de la República del Perú. (2022). *Reporte de obras paralizadas en el territorio nacional - II trimestre 2022*. <https://www.gob.pe/institucion/contraloria/informes-publicaciones/3567010-report-de-obras-paralizadas-en-el-territorio-nacional-ii-trimestre-2022>
- Cuerpo Académico de Probabilidad y Estadística de la Benemerita Universidad Autónoma de Puebla. (2021). *Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia*. México. <https://www.fcfm.buap.mx/SIEP/2021/Extensos%20Carteles/Extenso%20Juliana.pdf>
- Decreto Supremo N° 004-2019-JUS. (2019). *Decreto Supremo que aprueba el Texto Unico Ordenado de la Ley N° 27444 - Ley del procedimiento administrativo general*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Decreto Supremo N° 082-2019-EF. (2019). *Texto Unico Ordenado de la Ley N° 30225*. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Decreto Supremo N° 344-2018-EF. (2018). *Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado*. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Directiva N° 001-2019-EF/63.01. (2019). *Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones*. Ministerio de Economía y Finanzas.
- Directiva N° 001-2021-MDI/GIDUR. (2021). *Directiva para el proceso de recepción, liquidación, transferencia y cierre de proyectos ejecutados por Administración Directa e Indirecta en la Municipalidad Distrital de Ilabaya*. Municipalidad Distrital de Ilabaya. <https://www.munilabaya.gob.pe/web/archivos/transparencia/directivas/DIRECTIVA%20N%C2%B0%20001%20-%202021-MDI-GIDUR.pdf>

- Directiva N° 006-2019-CG/INTEG. (2019). *Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado*. Contraloría General de la República del Perú.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4345200/Versi%C3%B3n%20integrada%20de%20la%20Directiva%20N%C2%B0%20006-2019-CG-INTEG.PDF.PDF?v=1680134785>
- Directiva N° 006-2021-MDI/GPP. (2021). *Lineamientos y normas técnicas para la ejecución de proyectos e IOARR por la modalidad de ejecución presupuestaria directa a cargo de la Municipalidad Distrital de Ilabaya*. Municipalidad Distrital de Ilabaya.
- Directiva N° 012-2017-OSCE/CD. (2017). *Gestión de riesgos en la planificación de la ejecución de obras*. Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado.
- Farfán, U. (2019). *Modelo de administración de contratos para mejorar la gestión de proyectos en obras de saneamiento en la EPS Tacna S.A. 2019* [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna].  
<https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1341>
- Flores, J. (2018). *Eficiencia del control interno de los recursos financieros en la ejecución de obras públicas de la Municipalidad Distrital de Molino, Pachitea, Huanuco, 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Católica Los Angeles de Chimbote]. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/5603>
- Gaviria, B. (2022). *Gestión de interesados que se resisten a la realización de un proyecto* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12585/10472>
- Gorbaneff, Y. (2003). Problemas teóricos en la contratación pública en Colombia. *Revista Javeriana Cuadernos de Administración*, 16 (25).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*.  
<https://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>
- Ley N° 27785. (2022). *Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República*. Contraloría General de la República.  
[https://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC\\_Ley27785.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/documentos/TILOC_Ley27785.pdf)
- Ley N° 28411. (2004). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*. Congreso de la República.
- Merma, E. (2019). *La gestión de riesgos y su influencia en la administración de contratos para la ejecución de obras de la UNJBG de Tacna, periodo 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].  
<https://repositorio.unsa.edu.pe/items/13970b98-0267-4e37-97f4-b9950873226b>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). *Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones*. [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)
- Morales, T., y Peñalosa, G. (2006). *Análisis de riesgos en la administración delegada de un proyecto de obra privada* [Tesis de grado, Universidad Industrial de Santander]. <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2006/120101.pdf>
- Ordenanza Municipal N° 003-2021. (2021). *Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial de Tacna*. Municipalidad Provincial de Tacna. <https://www.munitacna.gob.pe/archivo/download/24301/show/ordenanza-municipal-n-0003-202>
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (6ta ed.).
- Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (7ma ed.).
- Ramos, E., y Pérez, G. (2018). *Desarrollo y conflictos asociados a la construcción de infraestructura*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/43573>
- Resolución Gerencial N° 271-2022-GGR/GOB.REG.TACNA. (2022). *Manual para la Ejecución de Inversiones en el Gobierno Regional de Tacna*. Gobierno Regional de Tacna.
- Rodríguez, E. (2019). *La gestión de interesados en la Gerencia de Proyectos Públicos: caso egresados de la maestría en gerencia de proyectos de la UNPHU, período 2015- 2018* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña]. <https://repositorio.unphu.edu.do/handle/123456789/1251>
- Rojas, A., y Leyva, C. (2019). *Propuesta de metodología para la gestión de los interesados mediante la mejora continua en empresas constructoras medianas enfocadas a proyectos multifamiliares en el distrito de Santiago de Surco* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626072>
- Román, Á. (2017). *El contrato de obra de construcción en el sector privado peruano: Análisis del desequilibrio contractual existente en la negociación, suscripción y ejecución de los contratos de construcción* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15841>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología	
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Diseño de investigación	Variable independiente
¿De qué manera los stakeholders se relacionan a la administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021?	Establecer la relación de stakeholders en la administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.	Los stakeholders influye de manera significativa en la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.	No experimental.	Stakeholder.
			<b>Tipo de investigación</b>	<b>Dimensiones</b>
			Transversal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a los stakeholders.</li> <li>• Monitoreo y control de interesados.</li> <li>• Evaluación de acciones realizadas.</li> </ul>
			<b>Muestra</b>	
383 viviendas con ocupantes presentes a encuestar.				
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Prueba estadística</b>	
a. ¿De qué manera la identificar a los stakeholders se relaciona a la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021?	a. Determinar la relación de la identificación de stakeholders con la administración de contratos de obra de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.	a. La identificación de stakeholders influye de manera significativa en la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.	Estadístico Rho de Spearman	
b. ¿De qué manera el monitoreo y control de stakeholders se relaciona a la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021?	b. Determinar la relación del monitoreo y control de stakeholders con la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.	b. El monitoreo y control de stakeholders influye de manera significativa en la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.	<b>Técnica</b>	<b>Variable dependiente</b>
c. ¿De qué manera la evaluación de acciones realizadas se relaciona a la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021?	c. Determinar la relación de la evaluación de acciones realizadas con la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.	c. La evaluación de acciones realizadas influye de manera significativa en la administración de contratos de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2021.	Encuesta.	Administración de contratos de obra.
			<b>Instrumento</b>	<b>Dimensiones</b>
			Cuestionario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase de ejecución.</li> <li>• Gestión de riesgo del proyecto</li> <li>• Contrato de ejecución de obra.</li> </ul>
			<b>Escala</b>	
			Likert, con la siguiente ponderación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre = 5</li> <li>• Casi siempre = 4</li> <li>• A veces = 3</li> <li>• Casi nunca = 2</li> <li>• Nunca = 1</li> </ul>	

## Anexo 2: Cuestionario 1

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

### Cuestionario N° 01

#### "Stakeholders"

El presente cuestionario pretende conocer que opinion y/o percepcion tiene el publico y/o la ciudadanía de la Provincia de Tacna respecto a las Obras Publicas ejecutadas por la Modalidad de Contrata en la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.

La presente tesis lleva por titulo: "**Stakeholders en la Administracion de contratos de obra en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2021**"

**Autor de la encuesta:** Bach. Gabriel Robles Mamani

Por favor lea cada pregunta y marque con una equis (x) la opcion que mejor describe su respuesta.

Stakeholders						
Identificar a los Stakeholders		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Considera usted que hubo una correcta identificación de interesados en los proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.					
2	Considera usted que la Municipalidad Provincial de Tacna hizo una correcta planificación de interesados en sus proyectos a contratar.					
3	Usted considera que se hizo un correcto registro de interesados para incorporarlo en el contrato de obra en las obras ejecutadas por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.					
Monitoreo y control de Interesados		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
4	Usted considera que durante la ejecución de obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021, hubo un adecuado seguimiento al monitoreo y control de interesados del proyecto.					
5	Durante la ejecución de las obras de la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021, la MPT y su equipo de proyecto hizo un correcto seguimiento a las quejas o inconformidades de los propietarios de las viviendas aledañas al proyecto en ejecución.					
6	Usted considera que el monitoreo y control de los interesados del proyecto de las obras ejecutadas por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021 fue el óptimo por parte de la MPT.					
Evaluacion de acciones realizadas		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
7	Considera Usted que la atención de las quejas de los interesados del proyecto por parte de la Municipalidad Provincial de Tacna en sus obras ejecutadas en el periodo 2021 fue el óptimo.					
8	Usted considera que las charlas y reuniones para informar sobre temas de control y quejas de los interesados del proyecto fue la óptima en los proyectos ejecutados por la Municipalidad Provincial de Tacna.					
9	Usted considera que en las obras ejecutadas por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021 por parte de la MPT se realizó adecuadas acciones en materia de control y monitoreo de interesados del proyecto para atender las quejas de manera oportuna.					



### Anexo 3: Cuestionario 2

#### UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

#### Cuestionario N° 02

#### "Administración de contratos de obra"

El presente cuestionario pretende conocer que opinión y/o percepción tiene el público y/o la ciudadanía de la Provincia de Tacna respecto a las Obras Públicas ejecutadas por la Modalidad de Contrata en la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.

La presente tesis lleva por título: "**Stakeholders en la Administración de contratos de obra en la Municipalidad Provincial de Tacna, 2021**"

**Autor de la encuesta:** Bach. Gabriel Robles Mamani

Por favor lea cada pregunta y marque con una equis (x) la opción que mejor describe su respuesta.

Administración de contratos de obra						
Fase de ejecución.		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
10	Considera usted que por parte de la Municipalidad Provincial de Tacna se realizó una correcta identificación de interesados en los proyectos a ejecutados en el periodo 2021.					
11	Considera usted que la Municipalidad Provincial de Tacna identificó oportunamente a los interesados del proyecto previo a la ejecución de sus proyectos en el año 2021.					
12	Usted considera que la identificación de los interesados del proyecto por parte de la Municipalidad Provincial de Tacna en tema de atención de quejas o interferencias por parte de los propietarios de las viviendas aledañas a los proyectos fue la óptima.					
Gestión de riesgo del proyecto		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
13	Usted considera que durante la ejecución del proyecto las quejas e interferencias de los interesados fueron atendidas oportunamente porque se realizó un adecuado seguimiento de los interesados.					
14	Usted considera que la Municipalidad Provincial de Tacna realizó un adecuado monitoreo y control de interesados del proyecto en los proyectos ejecutados durante el periodo 2021.					
15	Considera usted que la Municipalidad Provincial de Tacna planificó un adecuado monitoreo de control de Interesados en la ejecución de sus proyectos.					
Contrato de ejecución de Obra		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16	Usted considera que durante la ejecución del proyecto la Municipalidad Provincial de Tacna atendió de manera oportuna los inconvenientes o quejas de los interesados del proyecto.					
17	Usted considera que la Municipalidad Provincial de Tacna actuó como soporte de los Interesados ante las quejas o interferencias durante la ejecución de los proyectos ejecutados en el año 2021.					
18	Considera que la atención de las quejas de los interesados del proyecto fue la óptima por parte de la Municipalidad Provincial de Tacna en sus proyectos ejecutados en el periodo 2021.					

**Anexo 4: Modelo de Registro de Interesados**

**Modelo de Registro de Interesados**

Proyecto:

Fecha:

Entidad / Empresa / Organización:

Area / Dependencia / Unidad:

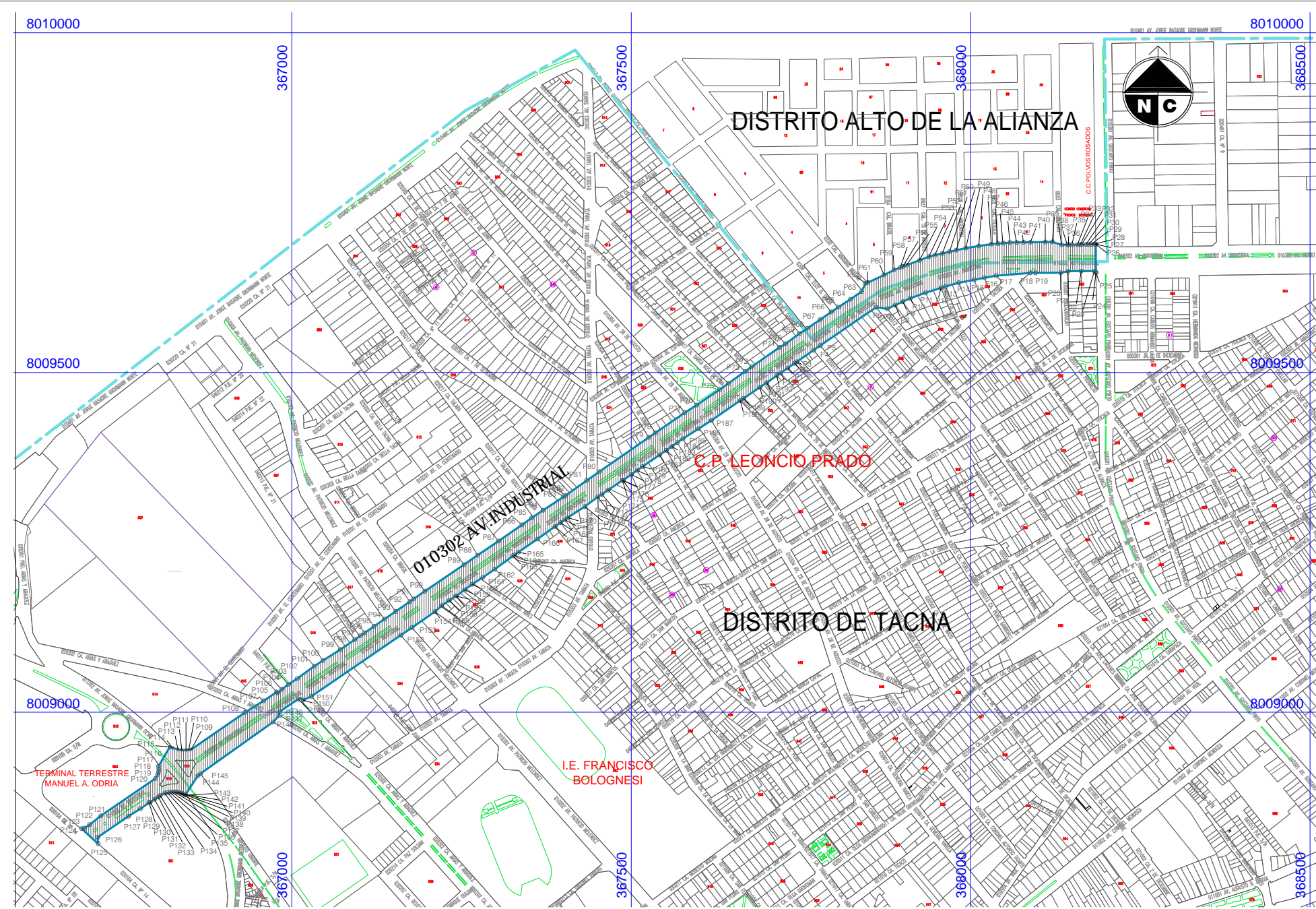
Responsable de Area:

Lista de Interesados / Stakeholders del proyecto:

#	Identificacion			Monitoreo		Clasificacion
	Nombre	Direccion	Contacto	Dia ...	Dia ...	
1						
2						
3						
4						
5						

# **Anexo 5: Plano de Ubicación del Proyecto 1**





**LEYENDA**

**LIMITE DE INTERVENCIÓN**

DEPARTAMENTO : TACNA

PROVINCIA : TACNA

DISTRITO : TACNA

AREA : 60 023.47 m<sup>2</sup>

PERIMETRO : 3 598.86 ml.

AREA DE INTERVENCIÓN

CUADRO DE COORDENADAS UTM				CUADRO DE COORDENADAS UTM				CUADRO DE COORDENADAS UTM				CUADRO DE COORDENADAS UTM				CUADRO DE COORDENADAS UTM													
VERTICE	LADO	DIST.	ANGULO	ESTE	NORTE	VERTICE	LADO	DIST.	ANGULO	ESTE	NORTE	VERTICE	LADO	DIST.	ANGULO	ESTE	NORTE	VERTICE	LADO	DIST.	ANGULO	ESTE	NORTE	VERTICE	LADO	DIST.	ANGULO	ESTE	NORTE
P1	P1-P2	12.28	179°59'59"	367730.56	8009506.60	P9	P9-P10	10.30	161°8'23"	368120.21	8009692.33	P77	P77-P78	52.56	178°11'11"	367578.74	8009440.86	P115	P115-P116	33.19	99°46'33"	366820.34	8008948.92	P153	P153-P154	41.08	179°12'45"	367176.98	8009124.55

**M.P.T.**

**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA**  
GERENCIA DE INGENIERIA Y OBRAS  
UNIDAD DE GESTION DE ESTUDIOS DE INVERSION

PROYECTO: "MEJORAMIENTO DEL SERVICIO DE TRANSITABILIDAD VEHICULAR Y PEATONAL EN LA AV. INDUSTRIAL TRAMO DESDE CALLE 14, DISTRITO TACNA, DEPARTAMENTO TACNA, PROVINCIA TACNA"

C.U. N°2519269

PLANO DE: **UBICACION Y LOCALIZACION**

UBICACION: DISTRITO : TACNA  
PROVINCIA : TACNA  
DEPARTAMENTO : TACNA

PROFESIONAL RESPONSABLE:

V°B° UGEI: V°B° SUPERVISOR

DIBUJO CAD:

FECHA: JULIO - 2021

ESCALA: INDICADA

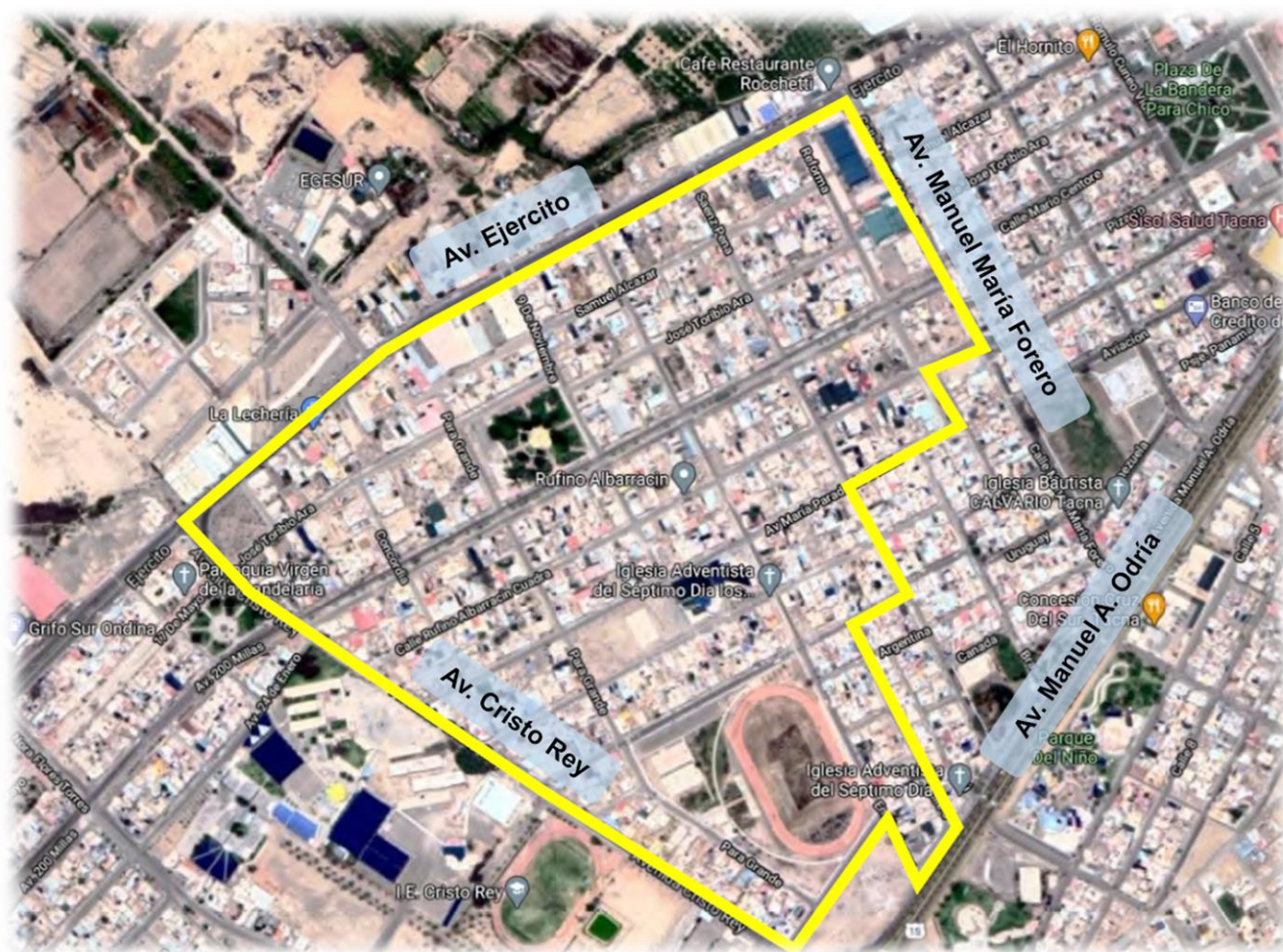
U-01

# **Anexo 6: Ubicación del Proyecto 2**



**Proyecto:** “Mejoramiento de las pistas y veredas en la Junta Vecinal Para Grande de la ciudad de Tacna, Provincia de Tacna - Tacna”

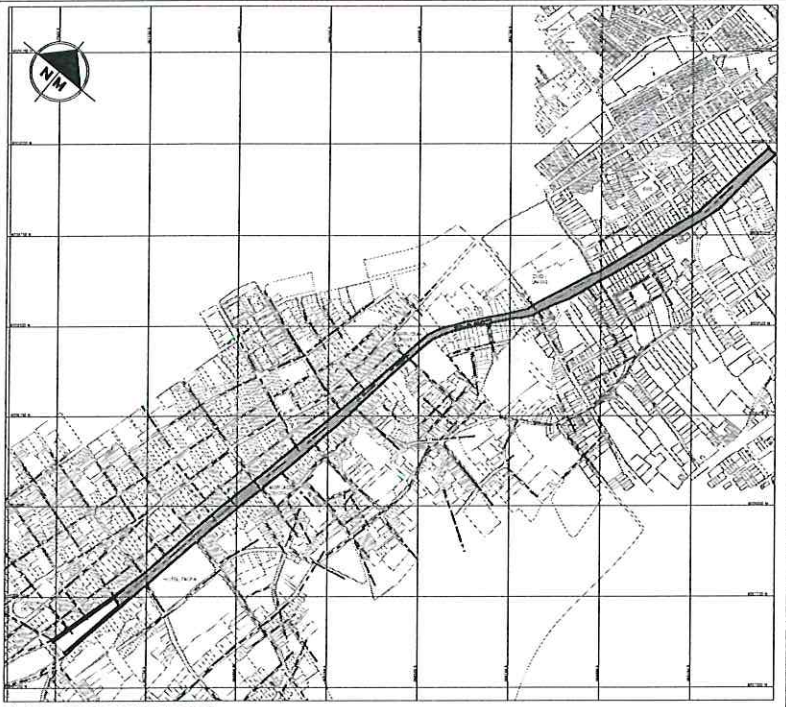
Area de intervencion de vias locales de la Junta Vecinal Para Grande



Esta es la zona de intervención para el proyecto “Mejoramiento de las pistas y veredas en la Junta Vecinal Para Grande de la ciudad de Tacna, Provincia de Tacna - Tacna” ejecutado por la Municipalidad Provincial de Tacna en el periodo 2021.

# **Anexo 7: Plano de Ubicación del Proyecto 3**





**PLANO DE LOCALIZACION**  
Ubicación del Sector - Escala  
1/10000



**VISTA SATELITAL**

CUADRO DE AREAS		DATUM	WGS - 84
AREA TOTAL	59853.17 m <sup>2</sup>	ZONA	SUR - 19
AREA TOTAL	59.65 ha		
PERIMETRO	5355.53 ml		



**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA**  
GERENCIA DE INGENIERIA Y OBRAS  
UNIDAD DE GESTION DE ESTUDIOS DE INVERSION

PROYECTO  
**"REPARACIÓN DE CALZADA Y BERMA; EN EL (LA) AVENIDA BOLOGNESI EN LA LOCALIDAD DE TACNA, DISTRITO DE TACNA, PROVINCIA TACNA, DEPARTAMENTO TACNA"**

PLANO  
**PLANO DE UBICACION**

DISTRITO TACNA  
PROVINCIA TACNA  
DEPARTAMENTO TACNA  
AVENIDA BOLOGNESI

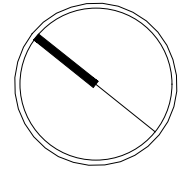
FECHA MAYO - 2021  
ESCALA 1:5000

**PLANO DE UBICACION**  
Ubicación del Sector - Escala  
1/5000

**PU-01**



# **Anexo 8: Plano de Ubicación del Proyecto 4**



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CIUDAD NUEVA  
GERENCIA DE INGENIERIA  
SUB GERENCIA DE ESTUDIOS

**MDCN**

UBICACION: DISTRITO DE CIUDAD NUEVA  
PROV. REG. TACNA

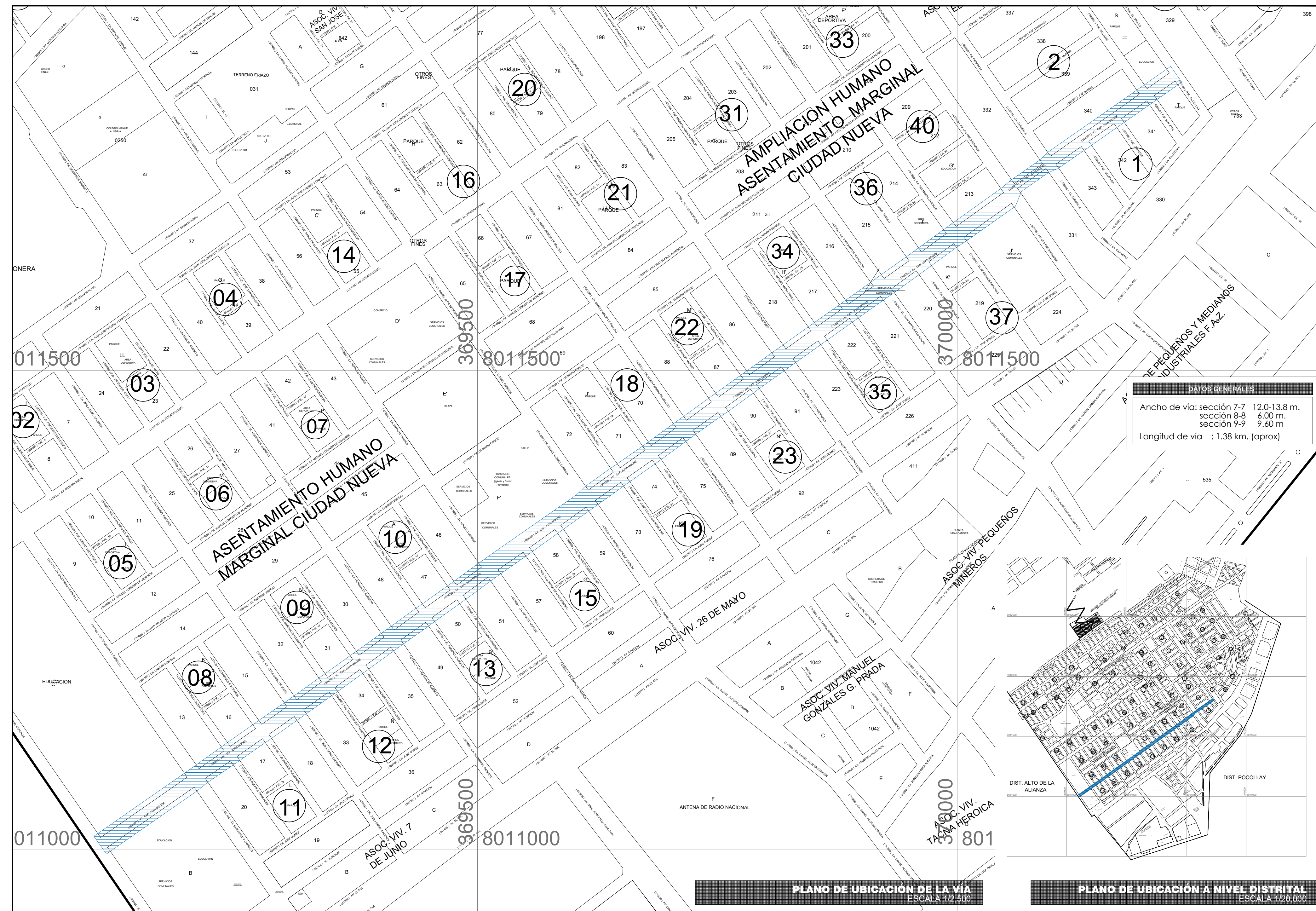
ESCALA INDICADA: FECHA AGOSTO-2020

PLANO DE UBICACION

CAD: C.M.

"MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL EN LA AV. JUAN MOORE DEL TRAMO AV. MANUEL CUADROS - AV. LOS PRECURSORES DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA - TACNA - TACNA"

UB-01



DATOS GENERALES	
Ancho de vía: sección 7-7	12.0-13.8 m.
sección 8-8	6.00 m.
sección 9-9	9.60 m
Longitud de vía	: 1.38 km. (aprox)

**PLANO DE UBICACION DE LA VIA**  
ESCALA 1/2,500

**PLANO DE UBICACION A NIVEL DISTRITAL**  
ESCALA 1/20,000

