

Desarrollo de una guía metodológica para la gestión y participación de interesados de proyectos del sector agua potable ejecutados en territorio de comunidades indígenas Wayúu del departamento de La Guajira

Lina Marcela Gómez Ávila

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Unidad de Proyectos
Bogotá D.C. Colombia
2022**

**DESARROLLO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN Y
PARTICIPACIÓN DE INTERESADOS DE PROYECTOS DEL SECTOR AGUA
POTABLE EJECUTADOS EN TERRITORIO DE COMUNIDADES INDÍGENAS WAYÚU
DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA**

Lina Marcela Gómez Ávila

**Trabajo de investigación para optar al título de
Magister en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos**

**Director
Fredy Oswaldo Carreño Sánchez**

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
Unidad de Proyectos
Bogotá D.C., Colombia
2022**

Nota de Aceptación:

El trabajo de grado titulado “DESARROLLO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN Y PARTICIPACIÓN DE INTERESADOS DE PROYECTOS DEL SECTOR AGUA POTABLE EJECUTADOS EN TERRITORIO DE COMUNIDADES INDÍGENAS WAYÚU DEL DEPARTAMENTO DE LA GUAJIRA”, presentado por Lina Marcela Gómez Ávila para optar por el título de Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con todos los lineamientos y requisitos exigidos por la unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y recibe nota aprobatoria.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos infinitos a Dios que me permitió cursar este programa, y en ese recorrido me permitió aprender, descubrir y crecer como persona y como profesional, y que sin Él finalizarlo no hubiera sido posible.

Agradecimiento infinito a todas las personas que aportaron a la realización del presente trabajo, el cual es fruto del apoyo de mi familia y esposo, pero también de los compañeros de trabajo, amigos y jefes, pero sobre todo agradecimiento por la paciencia y direccionamiento de los profesores del programa Ricardo Benavides, Daniel Salazar y Fredy Carreño, a la Escuela de Ingeniería Julio Garavito que siempre me recibió con los brazos abiertos.

Por último, a usted querido lector que su curiosidad le permitió encontrar este estudio, y a partir de él pueda encontrar herramientas que le permitan crecer y mejorar sus habilidades y estrategias para generar acuerdos de forma efectiva a los interesados, entendiendo que se requieren habilidades para influenciar y generar acuerdos que les permitan alinear esfuerzos para cada uno de los intereses de las partes.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. PERFIL DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. Antecedentes de la Investigación	14
1.1.1. <i>Gestión y participación de interesados</i>	14
1.1.2. <i>Comunidades Indígenas Wayúu</i>	16
1.1.3. <i>Proyectos del sector de agua potable en el departamento de La Guajira</i>	16
1.2. Justificación	18
1.2.1. <i>Descripción de la necesidad</i>	18
1.2.2. <i>Descripción de la exigencia</i>	18
1.2.3. <i>Descripción de oportunidad</i>	19
1.2.4. <i>Descripción del problema</i>	19
1.2.5. <i>Árbol del problema</i>	21
1.2.6. <i>Pregunta de investigación</i>	21
1.3. Propósito	21
1.4. Objetivos	23
1.4.1. <i>General</i>	23
1.4.2. <i>Específicos</i>	23
2. MARCO CONTEXTUAL	24
2.1. Comunidades Indígenas Wayúu	24
2.1.1. <i>Espacialidad y territorialidad</i>	24
2.1.2. <i>Relación con el recurso agua</i>	25
2.2. Proyectos del sector de agua potable en territorio	26
2.2.1. <i>Proyecto piloto de pilas públicas</i>	27
3. MARCO LEGAL DE LA CONSULTA PREVIA	30
3.1. Actores de la consulta previa	30
3.2. Principios de la consulta previa	31
3.3. Procesos establecidos para la consulta previa	32
3.3.1. <i>Trámites preliminares</i>	32
3.3.2. <i>Coordinación y preparación</i>	32
3.3.3. <i>Preconsulta</i>	32
3.3.4. <i>Consulta previa</i>	33
3.3.5. <i>Seguimiento de acuerdos</i>	33
4. MARCO TEÓRICO	34
4.1. Procesos de gestión de interesados según Guía PMBOK-7° y 6° edición	36
4.1.1. <i>Identificar a los interesados</i>	36
4.1.2. <i>Planificar el involucramiento de los interesados</i>	36
4.1.3. <i>Gestionar el involucramiento de los interesados</i>	37
4.1.4. <i>Monitorear el involucramiento de los interesados</i>	37
4.2. Procesos de gestión de interesados según IPMA	37
4.3. Procesos de gestión de interesados según PRINCE2	38
4.4. Procesos de Gestión de Interesados según <i>Association For Project Management (APM)</i>	40
4.5. Procesos de Gestión de Interesados según <i>International Organization For Standardization (ISO) 21500</i>	42
4.5.1. <i>Identificar interesados</i>	42
4.5.2. <i>Gestionar interesados</i>	43
4.5.3. <i>Planear las comunicaciones</i>	43
4.5.4. <i>Distribuir información</i>	43

4.5.5. <i>Gestionar comunicaciones</i>	44
4.6. Procesos de Gestión de Interesados según Guía Técnica Colombiana (GTC) 250	44
4.6.1. <i>Definición del área de influencia</i>	44
4.6.2. <i>Establecimiento de línea base</i>	44
4.6.3. <i>Debida diligencia</i>	45
4.6.4. <i>Gestión de riesgos sociales</i>	45
4.6.5. <i>Identificación de las partes interesadas</i>	46
4.6.6. <i>Relacionamiento con las partes interesadas</i>	46
5. METODOLOGÍA	47
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
6.1. Fase 1: análisis comparativo del levantamiento documental	49
6.2. Fase 2: diseño y ejecución de entrevista semiestructurada y encuestas	52
6.2.1. <i>Cuestionario y encuesta</i>	53
6.2.2. <i>Selección de grupo de profesionales expertos</i>	53
6.2.3. <i>Desarrollo de entrevistas y encuestas</i>	53
6.3. Fase 3: priorización de procesos a partir de los criterios seleccionados	60
6.4. Fase 4: caracterización de los elementos de la guía metodológica	61
6.4.1. <i>Manual de uso, roles y responsabilidades</i>	61
6.4.2. <i>Principios</i>	63
6.4.2. <i>Ciclo de vida</i>	64
6.4.3. <i>Caracterización de procesos</i>	66
6.5. Fase 5: estructura de la guía metodológica	69
6.5.1. <i>Definición de contenido de la Guía</i>	70
6.5.2. <i>Elaboración de la Guía</i>	71
6.6. Fase 6: verificación	71
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
9. TRABAJO FUTURO	77
BIBLIOGRAFÍA	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Línea del tiempo antecedentes gestión de interesados</i>	15
Figura 2. <i>Galería fotográfica implementación pila pública proyecto Casa Azul en el departamento de La Guajira</i>	17
Figura 3. <i>Árbol del Problema</i>	21
Figura 4. <i>Mapa de resguardos de comunidades indígenas Wayúu</i>	24
Figura 5. <i>Principios del derecho fundamental de consulta previa</i>	31
Figura 6. <i>Caracterización de estándares gerencia de proyectos</i>	35
Figura 7. <i>Estándares en gerencia de proyectos: gestión y participación de interesados</i> ..	35
Figura 8. <i>Estructura metodológica propuesta por PRINCE2</i>	39
Figura 9. <i>Ciclo de vida de los interesados</i>	42
Figura 10. <i>Desarrollo metodológico del trabajo de grado</i>	47
Figura 11. <i>Muestra de profesionales expertos</i>	53
Figura 12. <i>Resultados encuesta de verificación de contenido, método de Hernández et al. (2014)</i>	56
Figura 13. <i>Resultados encuesta de verificación de contenido</i>	57
Figura 14. <i>Evaluación de representatividad de criterios de priorización</i>	59
Figura 15. <i>Procesos gestión y participación de interesados</i>	61
Figura 16. <i>Estructura sector de agua potable</i>	62
Figura 17. <i>Principios guía metodológica</i>	64
Figura 18. <i>Ciclo de vida para la gestión y participación de interesados en proyectos de agua</i>	65
Figura 19. <i>Elemento para el diseño de diagramas de flujo</i>	66
Figura 20. <i>Afinidad de actividades implementadas y los procesos de la Guía</i>	69
Figura 21. <i>Infografía elementos de diseño guía metodológica</i>	70
Figura 22. <i>Gráficas de tendencia de resultados juicios de expertos</i>	72

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Proyectos suspendidos por causas relacionadas a la gestión de interesados ...	18
Tabla 2. Alineación estratégica del Trabajo de Grado	22
Tabla 3. Definición de actores en el marco de la consulta previa	30
Tabla 4. Diferenciación de conceptos: estándar, cuerpos de conocimiento, buenas prácticas, marco de referencia y metodología.....	34
Tabla 5. Proceso gerencial: identificar a los interesados según PMBOK 6 th.....	36
Tabla 6. Proceso gerencial: planificar el involucramiento de los interesados según PMBOK 6 th.....	36
Tabla 7. Proceso gerencial: gestionar el involucramiento de los interesados según PMBOK 6 th	37
Tabla 8. Proceso gerencial: monitorear el involucramiento de los interesados según PMBOK 6 th	37
Tabla 9. Áreas, criterios y subcriterios según IPMA PEB	38
Tabla 10. Procesos y actividades PRINCE2.	39
Tabla 11. Ejes y componentes APM	40
Tabla 12. Proceso: Identificar interesados, ISO 21500	42
Tabla 13. Proceso: gestionar interesados, ISO 21500	43
Tabla 14. Proceso: planear las comunicaciones, ISO 21500	43
Tabla 15. Proceso: distribuir información, ISO 21500	43
Tabla 16. Proceso: gestionar comunicaciones, ISO 21500	44
Tabla 17. Directriz general: definición de área de influencia.....	44
Tabla 18. Directriz general: establecimiento de línea base.....	45
Tabla 19. Directriz general: debida diligencia.....	45
Tabla 20. Directriz general: gestión de riesgos sociales.....	45
Tabla 21. Directriz general: identificación de las partes interesadas.....	46
Tabla 22. Directriz general: relacionamiento con las partes interesadas.....	46
Tabla 23. Consolidado de documentos consultados de buenas prácticas	49
Tabla 24. Hallazgos de características conceptuales	50
Tabla 25. Lista de profesionales expertos	54
Tabla 26. Hallazgos entrevistas a profesionales expertos	54
Tabla 27. Descripción de criterios de priorización de procesos identificados.....	58
Tabla 28. Resultado de encuestas realizadas.....	59
Tabla 29. Conclusiones y recomendaciones a partir de entrevistas y encuestas.....	59
Tabla 30. Relación de referencias, identificación y priorización de procesos	60
Tabla 31. Insumos información proyectos de agua potable con comunidades indígenas Wayúu	66
Tabla 32. Lista de expertos ejercicio de verificación de contenido de la Guía	71
Tabla 33. Cometarios a la Guía, juicios de expertos.....	73

GLOSARIO

Asentamientos No Resguardados: son poblaciones indígenas Wayúu que habitan en el territorio ancestral, que han sido víctimas de desplazamiento y se han ubicado en territorios no reconocidos por el Estado. (Asociación de Autoridades Tradicionales Wayúu-Palaima, 2015)

Asociaciones Indígenas: agremiaciones conformadas por los familiares de parentesco de un mismo clan que buscan generar bienestar a su territorio mediante proyectos de inversión pública o privada, los cuales pueden ser de territorios resguardados o asentamientos no resguardados siempre constituidos por indígenas Wayúu. (Asociación de Autoridades Tradicionales Wayúu-Palaima, 2015)

Buenas Prácticas: consenso general acerca de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos que puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores de negocios esperados. (PMI, 2016)

Consulta previa: derecho fundamental que tienen los grupos étnicos, de poder decidir sobre medidas (legislativas y administrativas) o proyectos, obras o actividades que se vayan a realizar dentro de sus territorios, buscando de esta manera proteger su integridad cultural, social y económica y garantizar el derecho a la participación. (Agencia Nacional de Minería, s.f)

Enfoque Diferencial Étnico: componente del enfoque diferencial que identifica y actúa sobre las necesidades diferenciales de atención y protección que deben tener las políticas públicas y el accionar estatal en su conjunto para la protección de los derechos individuales y colectivos de los grupos étnicos que habitan en nuestro país. (Ministerio de Interior, 2016); (Departamento de Prosperidad Social, 2013)

Enfoque Diferencial: forma de abordar, comprender e identificar alternativas de respuesta a las necesidades de una población específica. (Ministerio de Interior, 2016)

Estándar: documento establecido por una autoridad, costumbre o consenso como un modelo o ejemplo. (PMI, 2016)

Fenómeno del Niño: evento climático recurrente que implica cambios en la temperatura de las aguas en la parte central y oriental del Pacífico Tropical (periodos de 7 años) afectando directamente la distribución de precipitaciones en las zonas tropicales y puede tener una fuerte influencia sobre el clima de otras partes del mundo. (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2019)

Gestión de Interesados: área de conocimiento para la gerencia de proyectos, donde se incluyen los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (PMI, 2016)

Guía: documento que recopila en orden lógico buenas prácticas, procesos y procedimientos ofreciendo una ruta para el desarrollo del tema en que se especialice. (PMI, 2016)

Índice de Vulnerabilidad Hídrica: grado de fragilidad del sistema hídrico para mantener una oferta para el abastecimiento de agua, que ante amenazas (fenómeno del niño) podría generar riesgo de desabastecimiento. (IDEAM, 2010)

Juya: palabra wayúu utilizada para especificar el agua líquida que traen las nubes, las estaciones lluviosas y los personajes mitológicos de sexo masculino. (Daza, 2018)

Marco de Referencia: secuencia de actividades definidas de forma general, que ofrecen la ruta o delimitación de forma ordenada para las actividades de un proyecto. (Microsoft Solutions Framework, 2012)

Metodología: sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizados por quienes trabajan en una disciplina. (PMI, 2016)

Principio: sirven como pautas fundamentales para la estrategia, la toma de decisiones y la resolución de problemas. Están destinados a guiar el comportamiento de las personas involucradas en los proyectos. (PMI, 2021)

Procedimiento: forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. (ICONTEC, 2014)

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (PMI, 2016)

Protocolo: instrucciones fijadas por tradición o por convenio (Organización Latinoamericana de Energía, OLADE, 2013)

Rancherías: conjunto de viviendas de varias familias, que contienen corrales para chivos, algunos árboles, cementerios, enramadas, pozos de agua o jagüey. (Asociación de Autoridades Tradicionales Wayúu-Palaima, 2015)

Resguardos: institución legal y sociopolítica de carácter especial, conformada por una o más comunidades indígenas, caracterizados por tener título de propiedad colectiva y límites establecidos por la Ley. Estos, según el artículo 22 del Decreto 2164 de 1995, son manejados y administrados por los respectivos cabildos o autoridades tradicionales de las comunidades, de acuerdo con sus usos y costumbres, la legislación especial referida a la materia y a las normas que sobre este particular se adopten. (Asociación de Autoridades Tradicionales Wayúu-Palaima, 2015)

Interesados (*Stakeholders en Inglés*): individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse como afectado por la decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio. (PMI, 2016)

Salvaguarda: requisito que evita o minimiza la exclusión y los impactos negativos que puedan generar las operaciones de los proyectos de inversión con respecto a los pueblos indígenas y sus derechos. (BID, 2019)

Trabajo de Grado: ejercicio de profundización e investigación que se desarrolla a partir de una propuesta previamente aprobada por el comité de trabajo grado de la Unidad de Proyectos del programa de maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

Verificar: ejercicio que permite evaluar la veracidad de la información y darle firmeza a lo que se propone.

ABREVIATURAS

AESGPRI: Asignación Especial del Sistema General de Participaciones para los resguardos indígenas
ANLA: Autoridad Nacional de Licencias Ambientales
ANSI: *American National Standards Institute*
APM: *Association for Project Management*
ARPEL: *Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe*
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIDH: Corte Interamericana de Derechos Humanos
CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social
DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DNP: Departamento Nacional de Planeación
ENA: Evaluación Nacional del Agua
GTC: Guía Técnica Colombiana
ICP: *International Competence Baseline*
IGPR: Índice de Gestión de Proyectos de Regalías
INCONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación
IPMA: *International Project Management Association*
ISO: *International Standardization Organization*
MSF: *Microsoft Solutions Framework*
MVCT: Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
OGC: *Office Government Commerce*
OIT: Organización Internacional del Trabajo
OLADE: Organización Latinoamericana de Energía
ONU: Organización de Naciones Unidas
PINE: Proyectos de Interés Nacional y Estratégicos
PMBOK: *Project Management Body Of Knowledge*
PMI: *Project Management Institute*
PRINCE: *Projects in Controlled Environments*
SGP: Sistema General de Participación
UE: Unión Europea
UNICEF: *United Nations International Children's Emergency Fund*

RESUMEN EJECUTIVO

El cambio de enfoque de la gestión de interesados a la participación y generación de acuerdos con los interesados ha sido una propuesta realizada por *The Association for Project Management* (APM), en la que se define que por largo tiempo la gerencia de proyectos, en su teoría, y en la práctica se enfocaba en la gestión de los interesados. APM resalta que la gestión de interesados es útil y, sobre esa base, la participación de interesados presenta un cambio significativo en cómo los gerentes y el equipo piensan en las personas involucradas en el proyecto. Cuando los interesados son concebidos solo desde la gestión, existe el riesgo de que sean considerados como recursos que puedan ser movidos, usados, transformados y controlados, es decir, como si se pudiera gestionar y controlar el comportamiento de las personas, por tanto, no se permite que tengan voz, y no son incluidos en la gestión de cambio, sino que se convierten en objeto de cambio. Por ello, APM propone la gestión enfocada a la participación de interesados y a la generación de acuerdos con las partes interesadas.

En alineación con este enfoque, (PMI, 2016) en el área de conocimiento de gestión de interesados también incluye procesos de participación entre las partes. Esta área de conocimiento propone el desarrollo de procesos de identificación, planeación, participación, seguimiento y control, de la mano con elementos que permitan un enfoque participativo y de generación de acuerdos entre los interesados. Sin embargo, el eje central de estas actividades, requieren competencias y habilidades para el ejercicio de involucramiento de las partes.

Los elementos mencionados resaltan la orientación del presente documento que recoge de manera estructurada el ejercicio metodológico del trabajo de grado denominado: “Desarrollo de una guía metodológica para la gestión y participación de interesados de proyectos del sector agua potable ejecutados en territorio de comunidades indígenas Wayúu del departamento de La Guajira” con la finalidad de caracterizar buenas prácticas y lecciones aprendidas en esta área de conocimiento, que aporten a la consecución de soluciones a condiciones de necesidades básicas insatisfechas por acceso al agua potable en estas comunidades.

La metodología de investigación de tipo cualitativa planteó seis (6) fases:

1. Levantamiento documental.
2. Entrevistas y encuestas a expertos.
3. Priorización de procesos a partir de criterios.
4. Comparación de procesos, principios y ciclo de vida.
5. Diseño y desarrollo de la Guía metodológica.
6. Verificación de la Guía.

Como resultado se elaboró una Guía que sugiere de manera unificada las buenas prácticas para la gestión y participación de interesados, integrando los procesos en el ciclo de vida del proyecto, principios fundamentales, grupos de procesos, procesos, herramientas, formatos y recomendaciones.

Palabras clave: gestión de interesados, participación de interesados, agua potable, Wayúu, gerencia de proyectos.

INTRODUCCIÓN

La gestión y participación de interesados no solo se remite a una persona, también puede representar un grupo de personas o una entidad, estos juegan un papel importante sobre la base de las siguientes razones expuestas por (Eskerod, 2017):

El proyecto necesita de contribuciones (financieras y no financieras) que son controladas por los interesados, la resistencia de los interesados al proyecto puede causar riesgos y efectos negativos a los procesos y resultados del proyecto. El proyecto puede afectar a los interesados de diferentes maneras, tanto negativa como positiva, y de forma intencionada y no intencionada. Los interesados establecen criterios individuales para evaluar el éxito del proyecto. (p. 1)

Dependiendo del país, muchas veces la Ley requiere alguna forma de consulta pública con relación a la planificación, aprobación e implementación de proyectos de inversión. Es allí donde se han sumado las entidades financieras como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), fortaleciendo las directrices sobre la participación de las partes interesadas, como reflejo de la experiencia que les ha mostrado la necesidad de fortalecer dicha área (BID, 2017).

Tal es el caso específico, de los proyectos para la alta y media Guajira de agua potable para comunidades indígenas Wayúu incluidos en el programa Guajira Azul, financiado con recursos de crédito BID a cargo del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio-MVCT por valor de \$157.742 millones (Ministero de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2022). Estos proyectos obedecen a una necesidad básica insatisfecha, debido a una problemática de bajo nivel de acceso al agua potable y se desarrollan en un contexto social y territorial definido por las comunidades indígenas Wayúu. Para ser ejecutados, requieren la generación de acuerdos con los interesados, dando cumplimiento a requisitos de consulta previa, de salvaguarda social y sostenibilidad del proyecto a partir de la participación de las comunidades.

La influencia de este entorno y el impacto favorable o desfavorable que puede generar sobre los proyectos es reconocida por *Project Management Institute* (2016), y del mismo modo es aplicado en el trabajo de grado presentado a continuación. La relevancia del foco de estudio del presente trabajo de grado desde la gerencia de proyectos está relacionada con las buenas prácticas en gestión y participación de interesados para proyectos del sector de agua potable con comunidades indígenas Wayúu, teniendo en cuenta que la generación de acuerdos con los interesados es uno de los elementos que PMI resalta desde los principios de gerencia, los dominios de rendimiento y las áreas de conocimiento.

1. PERFIL DE INVESTIGACIÓN

El perfil de esta investigación está compuesto por la descripción de antecedentes, de la justificación, del problema, el propósito y el objetivo de trabajo de grado.

1.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes se desarrollan en tres (3) ejes temáticos relevantes: gestión y participación de interesados, comunidades indígenas Wayúu y proyectos del sector de agua potable en el departamento de La Guajira.

1.1.1. Gestión y participación de interesados

El término Interesados o en inglés *stakeholders* fue utilizado por primera vez en el año 1963 en un memorando interno en el Instituto de Investigación de *Stanford*: “aquellos grupos sin cuyo apoyo dejaría de existir la organización o proyecto” (*Stanford Research Institute, 1963, como se citó en Freeman, 1984, p. 31*)

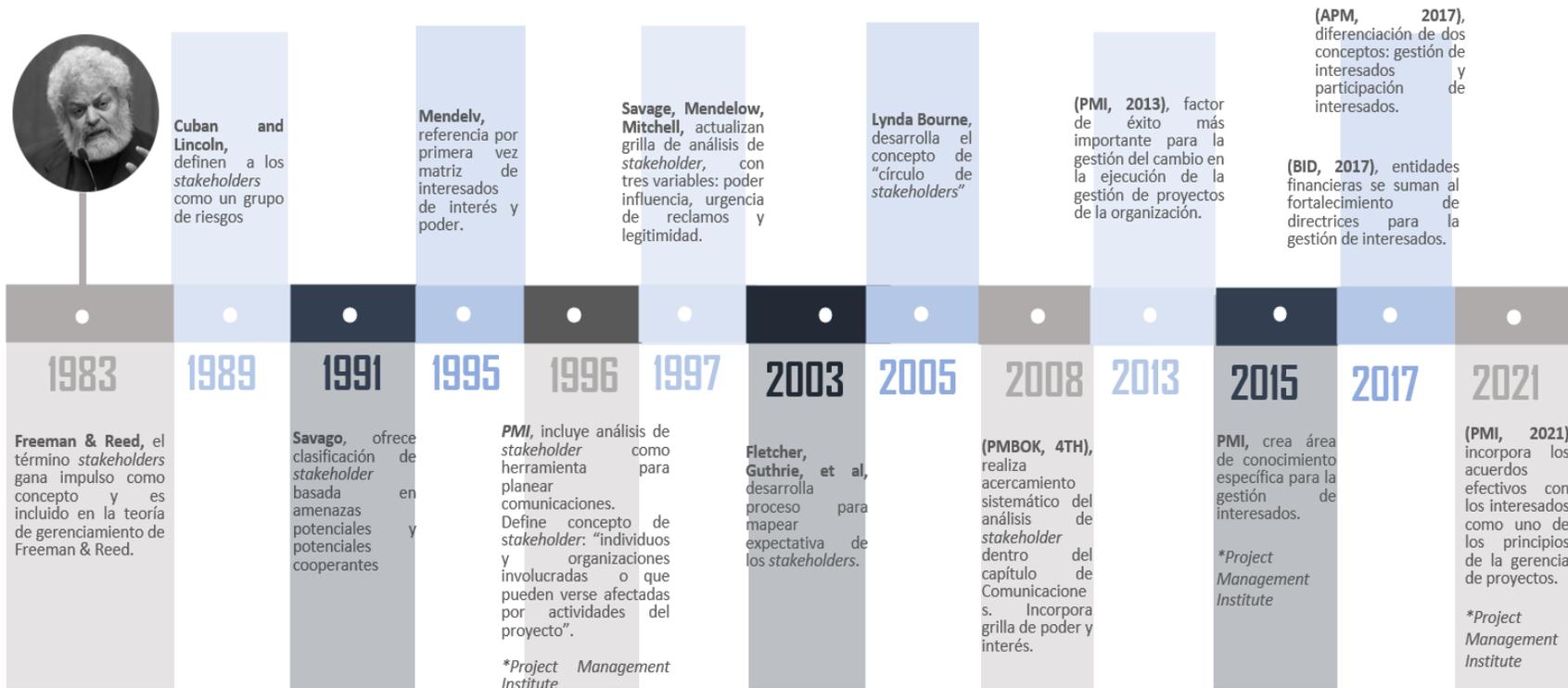
Sin embargo; fue definido formalmente como teoría por *Freeman* en su libro *Strategic management: a stakeholder approach* (1984), donde sugiere una teoría de gerencia, donde desvía la atención que se les daba a los accionistas y genera un acercamiento a otras partes estratégicas de la organización llamadas partes interesadas. “Cualquier grupo o individuo quien puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos organizacionales o de un proyecto” (*Freeman, 1984, p. 46*). Esta teoría es considerada como punto de partida para el interés académico en el concepto de partes interesadas (*Huemann, 2016*).

Este primer concepto permitió su aplicabilidad y progresivamente fue evolucionando, diferentes autores definieron variedad de conceptos, los cuales se dividieron en dos corrientes representadas como la gestión de interesados o teoría clásica y la gestión para interesados (*Huemann, 2016*).

La teoría clásica presenta dos características: el recurso y la posición de las partes interesadas, entendiéndose como proveedores de recursos, enfocados a la creación de beneficio para el proyecto o la organización. La organización o proyecto requiere de contribuciones de sus interesados y por eso esta teoría propone evaluar si existen interesados con potencial de aportar (*help*) o de interrumpir (*harmn*), y esto son los que deben recibir mayor atención. Con base en lo anterior, prioriza los interesados en primarios y secundarios, siendo los primarios los que representan un impacto esencial para el proyecto o para la organización. (*Huemann, 2016*)

Por otro lado, la teoría contemporánea definida como teoría de gestión para interesados, presenta un acercamiento ético en la identificación de estos, basada en el entendimiento de que todos los interesados son valiosos y deben recibir atención sin importar su potencial de ayuda o intervención potencial. Como resultado de las adaptaciones planteadas por los diferentes autores para el concepto de gestión de interesados, se presenta la línea de tiempo en la figura 1.

Figura 1. Línea del tiempo antecedentes gestión de interesados



Fuentes: Freeman, Reed; Cuban y Lincon. Mendelov. Savage, Mendelow, Mitchell, Bourne Lynda, PMBOK 4TH, APM, 2'17, BID 2017, (PMI, 2021)

1.1.2. Comunidades Indígenas Wayúu

La Constitución Política de Colombia de 1991 reconoce y protege las comunidades indígenas y el territorio donde habitan: el Artículo 7 enuncia que “El Estado colombiano reconoce y protege la diversidad étnica y cultural de la Nación Colombiana”. Y el Artículo 63 define que “Las tierras de resguardo son inalienables, imprescriptibles e inembargables”

Posteriormente, en 1998 se expide el Decreto 1320 por el cual se reglamenta la consulta previa con las comunidades indígenas y negras para la explotación de los recursos naturales dentro de su territorio, y en reconocimiento por parte del Estado de estas comunidades, en el año 2001 se disponen de recursos específicos del Sistema General de Participación-SGP para atención a los resguardos indígenas.

Debido a fenómenos naturales, como el presentado en el año 2015 por un periodo de sequía extrema, algunas comunidades indígenas como los Wayúu se vieron afectados debido a limitaciones para acceder al agua. Debido a esto, el Gobierno departamental declaró el estado de calamidad pública para esta población y, en atención a ello, diferentes iniciativas de orden nacional intentaron atender dicha problemática. Sin embargo, a través de la Resolución 60 de 2015 y la Corte Interamericana de Derechos Humanos-CIDH expidió medida cautelar a favor del pueblo Wayúu que se encontraba en riesgo debido a falta de acceso a agua potable:

La falta de agua influye negativamente en la realización de otros derechos como la seguridad y salubridad pública, la seguridad alimentaria, la salud, la vivienda, la educación, el desarrollo y la vida de los sujetos de especial protección, que son los niños y los adultos mayores de las comunidades étnicas y, en general, de toda la población” (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2017)

Como consecuencia de esta medida cautelar, se generaron proyectos de relevancia estratégica al sector de agua potable y las comunidades indígenas Wayúu, en donde participaron todas las entidades de orden nacional lideradas por Presidencia de La República de Colombia en paralelo con el Viceministerio de Agua y Saneamiento Básico perteneciente al MVCT. En la materialización de proyectos para dar soluciones a la problemática presentada en el Departamento de La Guajira, en el año 2016 se expidió el Decreto 1898, 2016 por lo cual se reglamenta lo referente a esquemas diferenciales para la prestación de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo en zonas rurales, para dar espacio aquellas inversiones estatales que inicialmente no eran concebidas, pero que por implicaciones culturales, requerimientos de demanda y oferta del servicio no fueron planteadas como un acueducto convencional, sino como esquemas diferenciales asociados en este caso a sistemas de pilas públicas (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2018).

1.1.3. Proyectos del sector de agua potable en el departamento de La Guajira

La comunidad Indígena Wayúu se ubica en el 62 % del territorio del Departamento de La Guajira, es considerada el pueblo indígena más numeroso del país y cuenta con 380.460 personas (DANE, 2019) organizadas en 22 resguardos donde habita una población equivalente al 46 % de la población total del Departamento (PNUD, 2019), se generan implicaciones culturales y legales de tipo territorial relevantes al momento de desarrollar proyectos en esta zona.

En dicho contexto el desarrollo de los proyectos del sector de agua potable para comunidades indígenas Wayúu ha sido cambiante, en el 2001 el esfuerzo estuvo enfocado en el abastecimiento de agua alineado a la tradición cultural (casimbas, jagüeyes, mediante

la construcción de obras de suministro de agua como albercas, molinos de viento y carros cisterna) como soluciones individuales y aisladas, donde continuó la problemática de acceso al agua. Posteriormente, en el 2006 a través del Programa Apoyo al Desarrollo Social sin Fronteras, financiado con crédito de Banco Mundial, los esfuerzos se centraron en soluciones de almacenamiento hídrico de La Alta Guajira mediante grandes jagüeyes (DNP, 2011). Sin embargo, debido a la regulación de los Planes Departamentales de Agua-PDA en 2007, se generó un tiempo de espera para los proyectos que se adelantaban mientras se alineaban a esta nueva política nacional para el sector (Manolo Azuero, 2014). A partir de esta condición presentada, específicamente para el sector de agua potable en La Guajira, en el 2018 se implementó el primer proyecto piloto del sector de agua potable para estas comunidades denominado: Modelo de distribución de agua potable para las comunidades indígenas Wayúu de la zona rural dispersa del municipio de Manaure, que focalizó esfuerzos a soluciones sostenibles, con participación de la comunidad desde la selección de la alternativa de solución hasta la sostenibilidad de la inversión entregada (MVCT, 2017).

El sistema de módulos de pilas públicas de la zona denominada Casa Azul en el municipio de Manaure, benefició alrededor de 9.500 personas y representó un costo total de \$ 4.500 millones financiados con recursos del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Crédito BID. Este proyecto contempló la construcción de seis (6) pilas públicas, una de ellas la pila productora y las restantes pilas aferentes, la optimización de una planta de tratamiento de agua potable, la implementación de la estrategia de entornos saludables para todas las familias beneficiadas y el proceso de fortalecimiento comunitario para la operación y administración de la infraestructura construida (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2016), (Ver figura 2)

Figura 2. Galería fotográfica implementación pila pública proyecto Casa Azul en el departamento de La Guajira



Fuente: Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Galería fotográfica Guajira Azul. Tomado de: <https://www.minvivienda.gov.co/viceministerio-de-agua-y-saneamiento-basico/guajira-azul>. 05 de enero de 2021.

Uno de los principales aportes que permitió la materialización del proyecto, fue el desarrollo concertado para la búsqueda de una solución, dada la problemática que se presentaba en la comunidad indígena Wayúu. Esta idea pilotaba un sistema no convencional de suministro de agua potable. Su particularidad radicó en que la comunidad indígena Wayúu para el proyecto en mención, presentó interesados de alto potencial que estuvieron de acuerdo con la dinámica de relación agua-comunidad, definiendo el alcance del proyecto que buscó dar respuesta a la problemática de desabastecimiento de agua potable, que se agravó en el periodo de sequía presentado por el fenómeno del Niño (2015-2016).

Como resultado de la participación obtenida, la evaluación del proyecto implicó la estructuración de tres (3) componentes: social, técnico y de sostenibilidad. Fue sobre este primer componente: el social, el que permitió caracterizar con mayor certeza a la población del proyecto, identificar la mejor alternativa de solución, preparar a la comunidad para el inicio de las obras, y enseñar sobre la operación del producto final (Alcaldía de Manaure, 2018).

Dada la necesidad de gestión y participación de las partes interesadas, las diferentes entidades contratantes de este tipo de proyectos incorporan como componente adicional y complementario a la ejecución de la infraestructura, el componente social y de aseguramiento con una participación aproximada del 32 % del presupuesto total de los proyectos, y son objeto de seguimiento por parte de la interventoría. (PDA La Guajira, 2019)

1.2. Justificación

El enfoque participativo requerido por los proyectos descritos en el capítulo anterior permitió identificar factores que aportan relevancia y describen la pertinencia de este Trabajo de Grado.

1.2.1. Descripción de la necesidad

La necesidad básica insatisfecha de acceso al agua potable para las comunidades indígenas Wayúu, fue priorizada por:

- La Corte Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), mediante la Resolución 60 de 2015 (CIDH), estableció la ejecución de estrategias de acción sostenibles a favor del pueblo Wayúu.
- El Plan Nacional de Desarrollo vigencia 2018-2022, en su componente de Pacto por la equidad de oportunidades para grupos étnicos, definió en uno de sus objetivos específicos: (...) “Satisfacer las necesidades básicas insatisfechas de acceso al agua para consumo humano” (...) (Departamento Nacional de Planeación, DNP., 2018-2022).

Del mismo modo, a 2022 se identificó la necesidad de reducir el número de proyectos del sector de agua potable, suspendidos por gestiones requeridas con las partes interesadas, algunos de estos relacionados en la tabla 1.

Tabla 1. *Proyectos suspendidos por causas relacionadas con la gestión de interesados*

Nombre del proyecto	Estado	Descripción del estado
Construcción de estaciones y colectores en el municipio de Riohacha	Suspendido	Conflicto con algunas comunidades por temas de permiso arqueológico.
Consultoría para el diagnóstico de la zona rural dispersa y formulación de estrategia de aseguramiento	Suspendido	La propuesta proyectada fue rechazada por la autoridad tradicional.
Construcción del sistema de alcantarillado sanitario de los corregimientos de Choles y Comejenes	Suspendido	Requiere el desarrollo de gestiones prediales con la comunidad.

Fuente: Informe administración temporal del sector de agua potable y saneamiento básico del departamento de La Guajira, diciembre 2021.

1.2.2. Descripción de la exigencia

La Ley 142 de 1994, en su artículo 5 estableció que (...) “es competencia de los municipios asegurar que se preste a sus habitantes el servicio público de agua potable” (...), en este sentido, aunque se realizan inversiones del orden Nacional, es el territorio quien debe asegurar el servicio de agua potable y el Estado un aseguramiento como derecho fundamental a su acceso.

Teniendo en cuenta que la mayoría de proyectos del sector de agua potable ejecutados en territorio de comunidades indígenas Wayúu son financiados con crédito BID incluidos en el programa Guajira Azul, se deben cumplir políticas de salvaguardas sociales definidas como elemento central en todas las actividades del proyecto para minimizar impactos negativos mediante la implementación de salvaguardas, incluyendo la identificación, el control y la mitigación de asuntos que surjan a lo largo del ciclo de vida del proyecto (BID, 2022).

1.2.3. Descripción de oportunidad

El Gobierno Nacional definió una estrategia clara de inversión mediante el Programa Guajira Azul creado en 2018, proyectando recursos del orden de \$ 409.144 millones en el período 2018-2022 para el sector de agua potable y saneamiento básico en este Departamento (MVCT, 2020)

Adicionalmente, en el departamento de La Guajira se cuenta con infraestructura existente que, según reporte de revista Semana a 2021, se encontraban 27 plantas de tratamiento de agua con daños que no permiten su operación.

1.2.4. Descripción del problema

Siendo el problema central el *bajo nivel de acceso al agua potable para comunidades indígenas Wayúu*, el Estudio Nacional del Agua (IDEAM, 2019) confirma que:

Para la región de La Guajira, los índices hidrológicos evidencian para la alta y media Guajira condiciones altamente deficitarias, muy baja retención de humedad y altas condiciones de vulnerabilidad climática, haciendo esta zona del país, una de las más frágiles y vulnerables al desabastecimiento hídrico. (IDEAM, 2019)

Diversas entidades académicas del Caribe Colombiano, reunidas en la iniciativa Casa Grande Caribe, reiteran las brechas sociales relevantes en los departamentos, seleccionando aquellas de mayor incidencia en las condiciones de pobreza y desigualdad, priorizadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, donde se identifica el rezago en cuanto a la prestación de los servicios de agua potable, según lo describe el programa Guajira Azul (Minvivienda, 2016).

Es así que, en atención a las condiciones deficitarias de disponibilidad de recurso hídrico para garantizar el acceso al agua potable en la alta y media Guajira, en materia de proyectos del sector de agua potable, si bien incluyen de forma directa a los indígenas como beneficiarios, adolecen de mecanismos apropiados de participación para que en la práctica cumpla su objetivo. (BID, 2006), en especial cuando existe el desconocimiento del relacionamiento que se debe surtir con la comunidad indígena Wayúu (Asociación de Autoridades Tradicionales Wayúu-PALAIMA, 2015) y el intercambio de lenguas (español y Wayunaiki) que propende a una situación de diglosia causando barreras lingüísticas y baja efectividad en la comunicación entre las partes (UNICEF, 2015)

Por otro lado, según afirma Wateau, (2011 como se citó en Daza, 2018), uno de los mayores problemas vividos en territorios indígenas, corresponde a que las concepciones locales y culturales chocan con las políticas económicas y técnicas, traducidas en proyectos por las diferentes instituciones. En contraposición, plantea que las prácticas culturales pueden ser consideradas opciones viables para enfrentar problemáticas del territorio.

En alineación con lo expuesto, el BID ha reconocido la importancia de los procesos adelantados con las partes interesadas como piedra angular en la toma de decisiones fundamentales, identificando *baja calidad, real o percibida en estos procesos de participación*, en conjunto con la recurrencia de reclamos, mecanismo de recursos y rendición de cuentas de dicha entidad. (BID, 2017).

Debido a que la participación de los pueblos indígenas requiere de acciones coordinadas y sistemáticas para garantizar sus derechos y proteger su integridad, en atención a las condiciones descritas se presenta *baja efectividad en procesos de participación con las comunidades indígenas Wayúu*, propendiendo desde la generación de conflictos entre las comunidades, y poniendo en riesgo la sostenibilidad misma de la intervención (Ministerio de Interior, 2011).

Adicionalmente, se identificó que en el año 2017 la ejecución presupuestal de recursos SGP del sector de agua potable y saneamiento básico fue del orden del 30 %, pese a las necesidades de inversión (Contraloría, 2017), y este mismo año 11 proyectos del sector se encontraban suspendidos debido a gestiones pendientes con las partes interesadas (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2019). Aunque estos informes reconocen la debilidad institucional en territorio, a pesar de que se han unido entidades de orden nacional, en el 2017 la Corte Interamericana de Derechos humano definió estado de cosas inconstitucionales¹ (Sentencia T-302/2017), especificando problemas críticos de participación y sostenibilidad de las inversiones realizadas en atención al acceso al agua potable para las comunidades indígenas Wayúu.

Por otro lado, según el centro de pensamiento Guajira 360, en el informe (Guajira 360, 2018), los factores que definen este rendimiento de los proyectos en el territorio son diversos, especificando que se desarrollan medidas de control ineficientes, baja claridad de roles y responsabilidades, y situaciones donde se presentan retrasos injustificados generados por insuficiencias técnicas y la no programación de la ejecución de los recursos (DNP, octubre, 2016). Según este informe, algunos proyectos se ven inmersos en complicaciones debido a la falta de funcionalidad respecto al contexto social y los procedimientos de participación efectivos (Ikv Pax Christi, 2012), presentándose multiplicidad de acciones materializadas en proyectos, planes y programas que no contemplan una cobertura universal que se traduce en la baja ejecución de proyectos del sector de agua potable con garantías de sostenibilidad para comunidades Indígenas Wayúu del departamento de La Guajira (Corte Interamericana de Desarrollo, 2017) siendo este uno de los departamentos señalados en tener una ejecución presupuestal inferior al 80 % para los recursos del Sistema General de Participaciones-SGP del sector de agua potable y saneamiento básico (Contraloría General de La Nación, 2018).

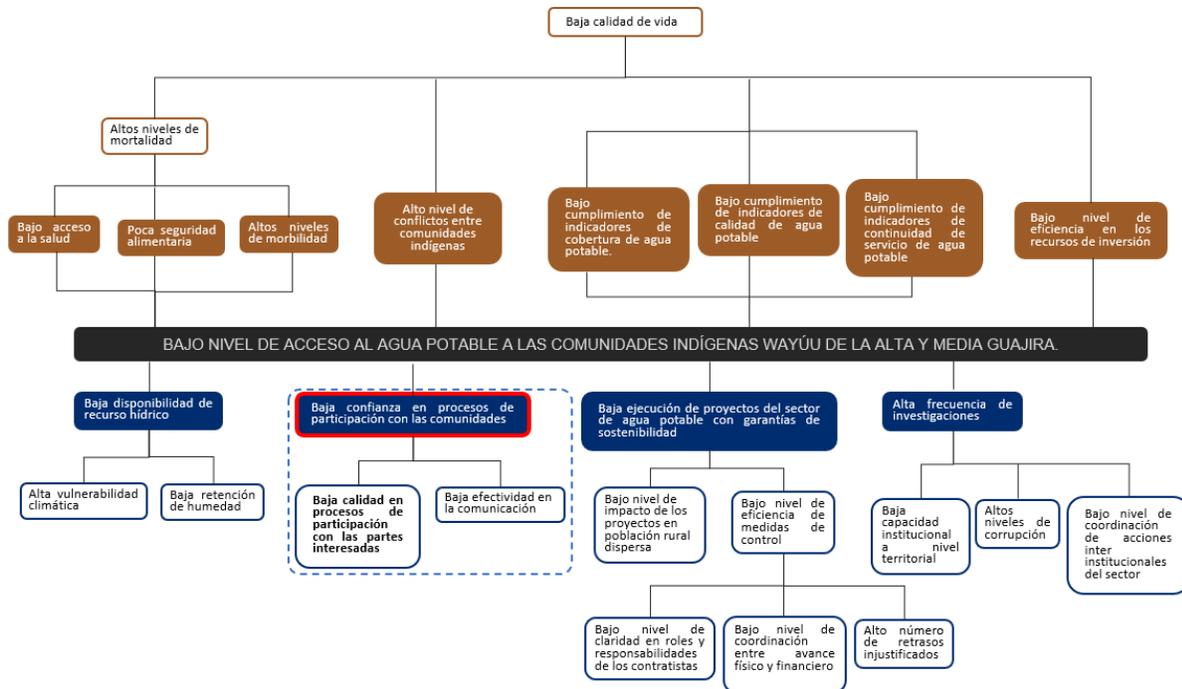
Adicionalmente, el CONPES 3984 identificó para el sector de agua potable de La Guajira, baja capacidad institucional a nivel territorial para atender a las condiciones deficitarias de recurso hídrico y garantizar el acceso (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerior de Educación, Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Departamento Nacional de Planeación., 2020), evidenciando alta frecuencia de investigaciones por actos de corrupción e ineficiencia en la coordinación de acciones interinstitucionales del sector de agua potable (Corte Interamericana de Desarrollo, 2017).

¹ Vulneración generalizada de derechos fundamentales respecto de un número plural de personas, causadas por fallas estructurales. El estado de cosas no es una institución jurídica, sino una constatación fáctica. El juez debe declararlo cuando lo evidencia, pero la presencia o ausencia de un estado de cosas inconstitucionalidad no es requisitos para dictar ordenes estructurales. (Guajira 360)

1.2.5. Árbol del problema

El problema central, ver figura 3; presenta diferentes causales sobre la cuales se concibe la investigación, haciendo énfasis y correspondencia a lo relacionado con *la baja confianza en procesos de participación con las partes interesadas-comunidades indígenas Wayúu*, para lo cual se propone el desarrollo de una guía metodológica para la gestión y participación de interesados en proyectos del sector de agua potable desarrollados en territorios de comunidades indígenas Wayúu.

Figura 3. Árbol del Problema



Fuentes: DNP. Balance de proyectos críticos (2016); Guajira 360. Proyectos Desarrollo La Guajira (2015); UNICEF. Comunidades tejedoras de vida (2015); TRUST. Agenda prospectiva para La Guajira (2016); De Lavalley, Edith. Evaluación social y plan de pueblos indígenas (2011); BID. Consulta significativa con las partes interesadas (2017)

1.2.6. Pregunta de investigación

La problemática que aborda la investigación en relación con la baja confianza en procesos de participación con comunidades indígenas Wayúu en proyectos del sector de agua potable, ejecutados en territorio de comunidades indígenas Wayúu del departamento de La Guajira, permite el planteamiento de la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo generar procesos confiables de participación y gestión de interesados en proyectos del sector de agua potable para comunidades indígenas Wayúu del departamento de La Guajira?*

1.3. Propósito

El propósito de este trabajo de grado es *mejorar la calidad de vida de las comunidades Indígenas Wayúu, aumentando el nivel acceso al agua potable, incrementando la efectividad de los procesos de participación de las comunidades a través*

de la guía metodológica. A continuación, se presenta la alineación estratégica del Trabajo de Grado. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Alineación estratégica del Trabajo de Grado

Organización	Objetivos Estratégicos	Contribución del Trabajo de Grado
Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030	No 6. Agua limpia y saneamiento Meta 6.b Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.	Apoyar la participación de las comunidades mediante la generación de conocimiento asociado con las buenas prácticas en gestión y participación de interesados.
Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022	Pacto por la equidad de oportunidades para grupos étnicos: Objetivo 1: Fortalecer las capacidades y habilidades de los territorios étnicos y de entidades territoriales para articularse a los procesos regionales de ordenamiento y planeación.	Contribuir al fortalecimiento de las capacidades y habilidades de articulación en procesos de planeación de los territorios étnico a partir de la participación de las comunidades indígenas Wayúu como actor representativo en la planeación de proyectos del sector de agua potable en La Guajira
Programa Guajira Azul	Plan salvaguarda social: Asegurar que los proyectos del programa Guajira Azul se ejecuten de forma ambiental y socialmente sostenible.	Aportar a la sostenibilidad social de los proyectos a partir de la participación de las partes.
Plan de desarrollo La Guajira 2020-2023	Equidad social: Incrementar coberturas del servicio de acueducto en las zonas rurales	Contribuir al incremento de la cobertura del servicio de acueducto en zonas rurales de La Guajira.
Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito Plan de Desarrollo 2016-2025	Fomentar la actividad investigativa en los miembros de la comunidad educativa	Desarrollar investigación metodológica de tipo cualitativa mediante análisis comparativo de buenas prácticas y recopilación de lecciones aprendidas para la gestión y participación de interesados en proyectos de agua potable con comunidades indígenas Wayúu.
Unidad de Proyectos Centro de Estudios en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos (CEP)	Contribuir significativamente al tratamiento y solución de problemáticas específicas de sectores y organizaciones nacionales e internacionales, así como al avance en los componentes esenciales de este programa de posgrado, con énfasis en las áreas del Desarrollo y de la Gerencia de Proyectos	Desarrollar investigación metodológica en la línea temática de Gerencia de Proyectos a través del estudio de identificación y análisis de buenas prácticas en la gerencia de proyectos provistas por Normas / estándares aplicables (PMI, Prince, IPMA, ISO, PMAJ, APM, etc.), con enfoque al área de conocimiento de interesados.

Fuentes: Autores, adaptado de Naciones Unidas (2018); Project Management Institute (2018); Departamento Naional de Planeación (2014); Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (2016); Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito (2018).

1.4. Objetivos

Los objetivos del presente trabajo de grado son:

1.4.1. General

Desarrollar una guía metodológica para la gestión y participación de interesados de proyectos del sector agua potable, ejecutados en territorio de comunidades indígenas Wayúu del departamento de La Guajira.

1.4.2 Específicos

- Identificar las buenas prácticas en gestión y participación de interesados de acuerdo con los marcos de referencia en gerencia de proyectos aplicables a comunidades indígenas.
- Identificar procesos y lecciones aprendidas en gestión y participación de interesados que se aplican en proyectos de agua potable con comunidades indígenas Wayúu.
- Diseñar una guía metodológica para la gestión y participación de interesados en proyectos del sector de agua potable con comunidades indígenas Wayúu del departamento de La Guajira.
- Verificar guía metodológica.

2. MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se desarrolla el marco contextual del presente trabajo de grado delimitado por la problemática de acceso al agua potable de las comunidades indígenas Wayúu. Se describe en dos perspectivas, la primera enfocada en entender las características generales de la comunidad indígena Wayúu con relación a su dinámica cultural y entendimiento del territorio; y la segunda perspectiva con relación al contexto de los proyectos del sector de agua potable en el departamento de La Guajira con dichas comunidades.

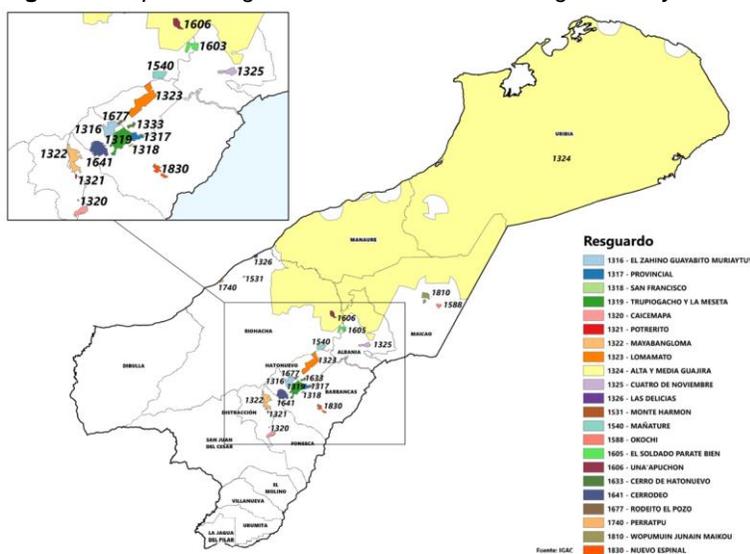
2.1. Comunidades Indígenas Wayúu

El presente capítulo describe la espacialidad y territorialidad de las comunidades indígenas Wayúu y su dinámica de relacionamiento con el recurso agua.

2.1.1. Espacialidad y territorialidad

La zona de estudio se localiza en el departamento de La Guajira, Colombia; habitado en un 38 % por comunidades indígenas Wayúu, distribuidas en 11 municipios con resguardos indígenas, descritos a continuación, ver figura 4.

Figura 4. Mapa de resguardos de comunidades indígenas Wayúu



Fuente: DANE, CNPV 2018

En atención al diagnóstico establecido en el Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023, se estima que el 52 % de la población reside en zona rural dispersa, concentrada en la Alta y Media Guajira, es decir, en zona rural de los municipios de Uribia, Manaure, Riohacha y Maicao, donde predominan los indígenas Wayúu. Estos municipios presentan el índice de necesidades básicas insatisfechas del 81%, afectados por condiciones de bajo acceso a los servicios públicos, entre ellos agua potable a la población Wayúu residente en estas áreas (Gobernación de La Guajira, 2020-2023).

El resguardo más extenso en área y población corresponde al resguardo de la Alta y Media Guajira, el cual se extiende en jurisdicción de los municipios de Manaure, Uribia, Riohacha y Maicao. Se aclara, que el propósito de esta guía no es específico a una ubicación.

Para temas de delimitación e influencia de un proyecto es necesario conocer que estos territorios en su mayoría se definen en dos (2) figuras: territorios resguardados y asentamientos no resguardado o de asociaciones indígenas. Debido a esta condición, existen comunidades indígenas Wayúu sin territorio dentro de un resguardo u otro, desencadenando conflictos internos entre clanes, en especial cuando los límites claros de los resguardos y territorios claniles son inexistentes (Asociación de Autoridades Tradicionales Indígenas Wayúu-Palaima). Por otro lado, contar con definición de resguardo permite que el municipio reciba recursos del SGP para destinación específica a la comunidad indígena.

En estos territorios, el pueblo Wayúu gobierna con el fundamento de sus propios sistemas de reglas, normas y creencias en relación con los recursos, son autónomos bajo el liderazgo de un jefe familiar, el tío mayor del lado del tío materno, quien es la persona que conoce los límites del territorio, su historia oral, y es encargado de coordinar el mantenimiento de los cementerios y las fuentes de agua, conoce el linaje de los habitantes y las reglas de acceso y uso del territorio. Es normalmente monolingüe y junto a él existen jóvenes bilingües conocidos como líderes comunitarios que acompañan a los viejos (Asociación de Autoridades Tradicionales Wayúu-Palaima, 2015).

Debido a la dinámica expuesta, la familia Wayúu se organiza en clanes de jerarquía matrilineal conformada por el abuelo, el tío y la madre. Los clanes viven en rancherías, que son un conjunto de viviendas de varias familias, que contienen corrales para chivos, algunos árboles, cementerios, enramadas, pozos de agua o jagüey. En las rancherías están las viviendas tradicionales, construidas a base de barro, yotojoro y palmas (Asociación de Autoridades Tradicionales Wayúu-Palaima, 2015).

Cuando se va a iniciar un proceso de acercamiento se debe contar con la presencia del abuelo y el tío materno. En caso de faltar el abuelo, la función la asume el tío materno (Autoridad tradicional), que se distingue por llevar en toda la reunión un sombrero y una especie de tronco que simboliza autoridad. En caso de faltar el tío, esta función recae sobre el sobrino, y es en estas personas de los miembros de la familia Wayúu quienes configuran la función de autoridad tradicional.

En el contexto de resolución de conflictos es central el papel del palabrero (*pütchipü*), quien recibe la palabra y la lleva a otro para dirimir confrontaciones y entablar acuerdos. Aunque muchas veces las autoridades tradicionales cumplen el rol de palabrero, el palabrero en sí no es una autoridad, es un mensajero, un intermediario, un mediador que puede ser relevado si no cumple su tarea. Una vez se llega a un acuerdo desaparece su función. Intentar convertir el palabrero en una autoridad permanente es un error, ya que no nace de lo Wayúu ni tiene antecedentes.

De acuerdo con lo anterior, es claro que existen dinámicas culturales con las comunidades indígenas Wayúu, que resultan ser insumo importante para el desarrollo de esta investigación.

2.1.2. Relación con el recurso agua

De acuerdo con estudio realizado por los autores (Daza, Rodríguez, 2018), se reconoce que dentro de las fuentes de agua más importantes para estas comunidades se encuentran pozos, jagüeyes, represas y ríos como el Ranchería, Cesar, Jerez, Ancho y Palomino. Estos autores definen que la presencia o ausencia de agua incide en los hábitos y costumbres de las comunidades. La población Wayúu valora el agua como un ser dador de vida y bienestar, en verano extremo el Wayúu tiene la costumbre de trasladarse a los territorios habitados por sus familiares uterinos, siendo de esta manera poli residenciales,

por lo que las dinámicas de ocupación del territorio Guajiro por parte de los Wayúu tienen una fuerte influencia del recurso hídrico para su aprovisionamiento.

Según Daza (2018), la razón de este vínculo está presente en su vida diaria, desde la dimensión espiritual a la dimensión socioeconómica, descritas en diferentes situaciones vivenciales de las comunidades indígenas Wayúu como, por ejemplo:

- Las viviendas son ubicadas en el lugar más alto, alejadas de los jagüeyes, producto de la creencia que por las noches los espíritus de lo sobrenatural deambulan buscando hombres para enamorar mediante artimañas para causarles la muerte.
- En época de sequía realizan casimbas en el fondo de los jagüeyes.
- Si en verano se presentan lluvias al momento de dar sepultura a un Wayúu se considera que el difunto fue agradecido con los designios de Juya (agua) en vida.
- La terminación del verano es un acontecimiento de alegría, y se genera tributo porque es el inicio de las primeras lluvias, y ofrecen las primeras cosechas a Juya realizando bailes y comidas en su nombre.
- En la bóveda del fallecido se ubica un recipiente con agua esperando evitar que el fallecido pase sed en la otra vida.
- Otro aspecto es el paso de niña a mujer, ya que en el desarrollo de la tradición se preparan bebidas y se someten a baños durante todo el día (Daza, 2018).

Continuando con la dinámica de involucramiento de las comunidades, es relevante mencionar que el planteamiento de un acercamiento efectivo con la comunidad indígena Wayúu, debe concebir que la lengua materna oficial, se le denomina “*Wayúunaiki*”; y representa la manera más importante de conservar su cultura, siendo esta la forma de transmitir y revitalizar los aprendizajes de su etnia la cual cuenta con dos formas dialectales, que se originan de las diferentes dinámicas poblacionales de cada sector: alta, media y baja Guajira, donde se ubican a lo largo del Departamento (Mauricio Archila, 2016).

2.2. Proyectos del sector de agua potable en territorio

De acuerdo con el Documento marco sectorial de agua y saneamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se identificó que, para promover la efectividad y eficiencia de las intervenciones de agua potable en zona rural, es necesario la participación de la comunidad en todo el ciclo del proyecto, incluyendo ubicación y selección de alternativas tecnológicas, profesionalización de operadores comunitarios del agua y campañas de educación. (BID, 2017)

Según BID (2017), las comunidades deben ser consultadas en las diferentes fases de diseño sobre preferencias, capacidad y disponibilidad de pago, entre otros criterios, y para ello existen mecanismo de participación, como lo son audiencias públicas o consultas y la participación con las autoridades locales. La participación de las comunidades indígenas Wayúu desde el inicio de los proyectos crea conciencia sobre los beneficios de acceder al agua potable, y de este modo también crea demanda del servicio, y por consiguiente contribuye a mejorar la calidad de vida.

Por otro lado, las condiciones normativas de la consulta previa para territorios de pueblo indígenas, además de constituirse como un derecho fundamental, es un requisito obligatorio para las instituciones encargadas de implementar proyectos de diferente naturaleza (OLADE, 2013).

En cuanto al impacto para los proyectos, uno de los temas de los que poco se habla cuando el debate se centraliza en consulta previa, aun cuando el proyecto es la iniciativa que acciona el mecanismo de participación; al reportarse una sanción por el

desconocimiento o vulneración de protocolos de consulta previa, los proyectos se ven inmersos en sobrecostos operacionales, incumplimientos contractuales, alteración de cronogramas, replanteamiento de arreglos con terceros proveedores de bienes y servicios, la sensación de inseguridad jurídica en la inversión al desarrollo, y la modificación de estilos de vida de comunidades entera, entre otras implicaciones (OLADE, 2013).

Diferentes estudios coinciden en que, para casos de consulta previa en el marco de los proyectos, se ha materializado el uso de malas prácticas (ILSA, Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos, 2009) y poca claridad y precisión en cuanto a la implementación de la consulta previa (OLADE, 2013), condición que se ve reflejada en posiciones onerosas hacia las empresas por parte de las comunidades y asesores, politizando espacios de concertación y magnificación de afectaciones para forzar acuerdos. Del mismo modo, las empresas se ven obligadas a realizar recortes deliberados de los proyectos para evitar la consulta, que se traduce en dádivas y prebendas por fuera de toda línea base de costos.

Según la Dirección de Consulta previa del Ministerio de Interior el tiempo promedio que transcurre entre la preconsulta y la protocolización de las consultas es 6,5 meses, sin embargo; según (OLADE, 2013) a la fecha no se cuenta con un estimativo del monto total al que asciende la inversión implícita en los proyectos consultados, ni del costo de los procesos de consulta previa, pero si suscita que el monto podría ascender a miles de dólares y prevé que para un futuro cercano hay una alta probabilidad que las actividades extractivas y de infraestructura, requieran obligatoriamente la consulta previa, por ejemplo; en el año 2013, de 53 proyectos considerados estratégicos, el 27 % presentaba dificultades relacionadas con consulta previa (DNP, Departamento Nacional de Planeación, 2013).

2.2.1. Proyecto piloto de pilas públicas

La recopilación de lecciones aprendidas de tipo participativo para el primer proyecto piloto: “Modelo de distribución de agua potable para las comunidades indígenas Wayúu de la zona rural dispersa en el municipio de Manaure”, aportarán insumos para el desarrollo del presente trabajo de grado.

2.2.1.1. Formulación y evaluación del proyecto. Como etapa previa o de gestación del proyecto, en el 2016 se realizaron reuniones, talleres y mesas de trabajo con la mesa Técnica Wayúu y entidades territoriales y como resultado, se logró ajustar y concertar el modelo conceptual de suministro de agua potable para los municipios de Uribia, Manaure, Maicao y Riohacha. Adicionalmente, se visitaron comunidades rurales de los tres municipios, en donde se desarrollaron talleres orientados a recoger información sobre las formas de abastecimiento actual, organizaciones comunitarias y diálogo con las autoridades indígenas donde se explicó el alcance de proyectos futuros. De estas mesas de trabajo se logró:

Aprobación por parte de la mesa Wayúu y las comunidades visitadas del modelo conceptual de suministro de agua potable propuesto.

- Aprobación por parte de la mesa Wayúu y las comunidades visitadas de aportes para el sostenimiento de las soluciones, con recursos del Sistema General de Participaciones de Resguardos Indígenas.
- Concertación con la mesa Wayúu de los puntos en donde se iniciarían los proyectos piloto en la vigencia 2016.
- Manifestación favorable por parte de los alcaldes de Manaure y Maicao para la asignación de subsidios financiados con recursos del Sistema General de Participaciones.

- Vinculación de la Autoridad Ambiental Departamental en el proceso de pilotaje de la vigencia 2017.

Teniendo en cuenta los grandes avances obtenidos, el primer punto de partida fue identificar formalmente con la comunidad indígena y diferentes entidades de orden nacional y territorial, soluciones asertivas y acorde con los antecedentes culturales de reunión social en torno al sitio de recolección de agua, la dinámica de trasladarse de un sitio a otro y el desarrollo incluyente del proyecto teniendo en cuenta todos estos factores. Por otro lado, el Estado logró identificar la necesidad de incluir como sistema de prestación de servicio de acueductos los esquemas diferenciales definido en el Decreto 1898 del 23 de noviembre de 2016 en relación con la prestación del servicio de acueducto mediante pilas públicas. Finalmente, para materializar la solución planteada, el municipio de Manaure como entidad territorial formuló el proyecto para ser entregado a evaluación por el MVCT, el cual viabilizó y evaluó a satisfacción una vez el proyecto cumplió con los requisitos de viabilidad e incluyó tres grandes componentes de forma integral: social, infraestructura y sostenibilidad o aseguramiento de la prestación del servicio de acueducto.

2.2.1.2. Ejecución y desarrollo del proyecto. Una vez aprobada la viabilidad técnica del proyecto por parte del Ministerio de Vivienda, este publicó los pliegos de licitación para el desarrollo del proyecto, se adjudica y se procede a formalizar documentos para iniciar la ejecución del proyecto. Resaltando las siguientes lecciones aprendidas: la entidad encargada del acercamiento social ya contaba con experiencia en el trabajo con estas comunidades con resultados efectivos; aunque ya se había adelantado terreno en los diferentes talleres y reuniones para la realización del proyecto.

En los pliegos licitatorios se especificó cada componente del proyecto y se dejó disposición del contratista la metodología de trabajo, la cual debía ser aprobada por el MVCT, sin embargo, se dejó claridad de que se debía tener en cuenta y debía abordar la metodología de trabajo del proyecto: censo en el área de influencia de Casa Azul, identificación e implementación de mecanismos de concertación con comunidades y articulación permanente con programas del territorio.

Se desarrollaban talleres llamados Yimatsu, desarrollados en enramadas, espacio de reunión para los Wayúu donde un líder de la comunidad era quien transmitía la palabra y narraba la experiencia de las pilas públicas.

Se realizaban de forma periódica, visitas a las obras con la comunidad con el equipo del proyecto y entidades requeridas, para que fuera la comunidad la supervisora de los avances del proyecto.

El análisis de riesgos de los procesos licitatorios incorpora la dimensión social respecto a los trabajadores y las certificaciones de planeación, pero no de forma directa algún riesgo de tipo comunitario.

Los proyectos de agua potable para comunidades indígenas Wayúu cuentan con un componente social y de aseguramiento que representa aproximadamente el 32 % del valor del proyecto (PDA La Guajira, 2019).

2.2.1.3. Operatividad del proyecto. Desde la evaluación del proyecto se incorporó el componente de aseguramiento de la prestación del servicio, donde se incluyó la conformación de la Asociación de Usuarios *Painwajirawa 'A Asaa Wuin*, encargada de operar y administrar las pilas públicas, con un esquema económico sostenible en el tiempo.

El componente social acompañó y centró la evolución para el desarrollo de forma exitosa del primer Modelo de distribución de agua potable para las comunidades indígenas Wayúu de la zona rural dispersa del municipio de Manaure, en La Guajira. Actualmente, este modelo proyecta ser replicado a lo largo de la Media y Alta Guajira, zonas que presentan problemáticas de este tipo y donde el Gobierno Nacional, a través de su programa Guajira Azul, busca ampliar la cobertura del servicio de agua potable en zona rural dispersa en un 100 %.

3. MARCO LEGAL DE LA CONSULTA PREVIA

La gestión y participación de interesados en aquellos proyectos que tengan influencia con comunidades indígenas se encuentra amparada bajo la figura de consulta previa, definida como un derecho fundamental de las comunidades étnicas colombianas y busca garantizar que los pueblos indígenas puedan participar, intervenir y decidir sobre la toma de decisiones en su territorio, acciones o proyectos, o ambos fenómenos, que puedan afectar de alguna manera la supervivencia de las comunidades. (Organización Nacional Indígena de Colombia-ONIC, 2011). Sin embargo, continuamente se hace confusa la línea entre consulta como derecho y como un mecanismo administrativo

El derecho colectivo de los pueblos indígenas a la consulta previa formulado por primera vez en el derecho internacional en el Convenio No. 169 de la OIT en 1989 y fue Colombia el primer país en ratificarlo, mediante la Ley 21 del 1991. Esta Ley fue promulgada a partir del reconocimiento en la Constitución de 1991 de los derechos colectivos de los pueblos indígenas al territorio y el autogobierno (Artículos 7, 10, 63, 68, 72, 96(2), 171, 176, 246, 286, 287, 321, 329, 330, 341, 356 y 359. Posteriormente, mediante Directiva Presidencial No. 10 de 2013 (República de Colombia, 2013), se definió la guía para la realización de la consulta previa con comunidades indígenas, donde se encuentra el desarrollo procedimental y de hitos para desarrollarla.

Este mecanismo de participación ha cobrado gran importancia para la defensa territorial, por ser un elemento de diálogo intercultural entre el Estado, las empresas y las comunidades. (Mauricio Archila, 2016). Sin embargo, aunque sean un espacio de diálogo, no implica que las comunidades indígenas quieran participar o estén de acuerdo con su objetivo final. (Mauricio Archila, 2016) nos resalta que la consulta previa como derecho fundamental contempla dos consecuencias jurídicas:

Ante su violación o desconocimiento, las comunidades pueden utilizar la acción de tutela para defenderla como derecho fundamental.

Es un ejercicio que se encuentra legalmente protegido por el derecho internacional, por la legislación nacional y la jurisprudencia de la Corte Constitucional.

3.1. Actores de la consulta previa

Los actores con roles definidos y designados inicialmente mediante Decreto 1320 de 1998, por el cual se reglamenta la consulta previa con las comunidades indígenas y negras para la explotación de los recursos naturales dentro de su territorio, se describen a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3. Definición de actores en el marco de la consulta previa

Actores		Entidades
Clasificación	Concepto	
Partes	Aquellas que tienen la obligación de dirigir, brindar garantías y capacidad jurídica para ejercer derechos y adquirir compromisos	Empresa, persona jurídica o entidad interesada en desarrollar el proyecto, obra o actividad, a través de sus representantes legales o sus delegados, quienes en el marco de la Constitución, leyes y normas nacionales e internacionales vigentes están sujetas al cumplimiento de deberes y al respeto de los derechos.
		Las comunidades indígenas, negras, afrocolombianas, raizales, palenqueras y Rom, a través de representantes legales, como sujetos de los derechos reconocidos.
		Dirección de Consulta Previa (DCP), tiene como función dirigir, coordinar y otorgar las garantías necesarias; podrán apoyarse en las Direcciones de Asuntos Indígenas, Rom y Minorías y de comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y palenqueras.
		Autoridades ambientales: Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) o Corporaciones Autónomas Regionales (CAR).

		Las demás entidades según los sectores a los cuales pertenezcan los Proyectos, Obras o Actividades, de conformidad con sus competencias.
		Al Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH) le corresponde desarrollar programas de arqueología preventiva en todos los proyectos de infraestructura que requieran licencias ambientales o permisos equivalentes. (Ley 397 de 1997, Ley 1185 de 2008, Decreto 833 de 2002 y Decreto 763 de 2009.)
Garantes	Responsables de hacer veeduría o acompañamiento a los diferentes procesos con el fin de proteger y prevenir vulneración de derechos de las comunidades	Entes de control del Estado (Procuraduría, Defensoría y Personería Municipal). Desde la perspectiva de la promoción y protección de los derechos humanos, de naturaleza del ejercicio del Ministerio Público como garante implica su rol veedor, vigilante y de control a fin de que los derechos reconocidos a los grupos étnicos y otros se cumplan en los términos establecidos en las normas vigentes, por parte de las entidades estatales competentes, a las que le corresponde garantizar tales derechos.
		Organizaciones de los grupos étnicos a la que pertenezcan las comunidades, si estas deciden solicitar su intervención. Las asociaciones de autoridades pueden ser partes, según se trate del alcance de los Proyectos, Obras o Actividades y la decisión de las propias comunidades de acuerdo con el derecho mayor, ley natural, ley de origen o normas y protocolos comunitarios relativos a consulta previa
		Organismos internacionales, de derechos humanos u otros invitados por las partes, que por su naturaleza pueden cumplir este papel.
Invitados	Partes que aporten validación o soporten y complementen a los garantes a favor de goce y cumplimiento de la consulta previa como derecho fundamental.	Autoridades de los municipios y departamentos, oficinas de asuntos indígenas y negras. Es de aclarar que en algunos casos actúan como partes, o en otras como invitados, dependiendo del ámbito y alcance de la consulta.

Fuente: Tomado de la Defensoría del Pueblo de Colombia, relacionado en Buenas prácticas de las defensorías del pueblo de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú en procesos de consulta previa. Tomado de: *GIZ_BuenasPraGestion_16082017BAJA.pdf (business-humanrights.org)*

3.2. Principios de la consulta previa

Teniendo en cuenta los artículos descritos en el Convenio No. 169 de la OIT, la Constitución Política de 1991 del Estado colombiano, y la declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas, diferentes sentencias de la Corte Constitucional, la Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC) y otras instituciones, quienes definieron principios esenciales que rigen al derecho fundamental de la consulta previa; a continuación, se presenta una descripción ilustrativa de los principios de la consulta previa, ver figura 5.

Figura 5. Principios del derecho fundamental de consulta previa



Fuente: Organización Nacional Indígena de Colombia-ONIC (2011) y Mauricio Archila (2016)

Según establece (Mauricio Archila, 2016), el principio clave en este proceso es el carácter participativo de un sujeto colectivo. En este tipo de procesos, quien consulta a los interesados en implantar un proyecto, debe tener espectro de información clara que incluya, tanto los aspectos negativos y positivos, como mostrar los impactos a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que la mayoría de las actividades tienen un carácter de varios años de incursión. A partir de esto, se trazarán las bases para la concertación de un Plan de Manejo que contemple la prevención, la mitigación, la corrección y la comprensión de los impactos sobre las comunidades. Tanto los consultantes externos a la comunidad como entidades estatales tienen el deber de garantizar información completa que permita a las comunidades formarse una opinión con respecto a efectos y consecuencias de determinado proyecto sobre su territorio. (Mauricio Archila, 2016)

Mena (2014), afirman que no existe un procedimiento idóneo que garantice la participación efectiva de los intervinientes, existen diferentes recomendaciones y lecciones aprendidas que pueden dar indicios de las mejores prácticas en estos procesos, pero ninguna constituye una verdad total. Sin embargo, a pesar de no contar con una ruta clara, las partes interesadas en el proceso deben conocer y respetar los principios que rigen el derecho de consulta previa.

3.3. Procesos establecidos para la consulta previa

De acuerdo con lo establecido en la Directiva Presidencial No. 10 del 7 de noviembre de 2013, define cinco (5) etapas previstas para la realización de consulta previa en comunidades étnicas, descritas a continuación.

3.3.1. Trámites preliminares

A partir de la notificación de trámite de certificación de presencia de comunidades de consulta previa, ante la Dirección de Consulta Previa del Ministerio de Interior, se surten ejercicios de identificación a través de bases de datos de información o de requerirse visita acampo, con la finalidad de reconocer o no la presencia de comunidades indígenas en el área de influencia del proyecto.

3.3.2. Coordinación y preparación

A partir del alcance del proyecto, Ministerio del Interior convoca a las entidades públicas que competen, para conocer el punto de vista y retroalimentación de este. Para el sector de agua potable, la entidad de orden nacional es el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio a través del Viceministerio de Agua Potable y Saneamiento Básico, del orden Departamental: Gobernación de La Guajira y Secretaria de Asuntos Indígenas, Plan Departamental para el manejo empresarial de los servicios públicos de acueducto y alcantarillado-PDA La Guajira y Corpoguajira, también las empresas prestadoras del servicio público de acueducto que corresponda, o asociaciones comunitarias, alcaldías municipales y sus secretarías de Asuntos Indígenas.

3.3.3. Preconsulta

En la preparación surtida de los procesos anteriores, bajo el liderazgo de la Dirección de Consulta Previa de Ministerio del Interior, se realizan los primeros acercamientos con los representantes de las comunidades indígenas involucradas, con el fin de acordar de forma concertada la metodología para desarrollar el proceso consultivo.

3.3.4. Consulta previa

En atención a la metodología concertada, se activan los escenarios de socialización e información previa e informada a la comunidad, y con la participación de los actores del proceso, asegurando el cumplimiento del derecho consultivo que debe realizarse bajo los principios rectores establecidos para que sea validado.

3.3.5. Seguimiento de acuerdos

Sobre la línea base de seguimiento de los acuerdos protocolizados, se definió la periodicidad de seguimiento de los acuerdos, los cuales se surten a lo largo del logro y cierre de la totalidad de los acuerdos definidos.

4. MARCO TEÓRICO

A partir de los conceptos presentados en la Tabla 4; a continuación, se describen los estándares objeto de estudio para identificar buenas prácticas en gestión y participación de interesados.

Tabla 4. Diferenciación de conceptos: estándar, cuerpos de conocimiento, buenas prácticas, marco de referencia y metodología

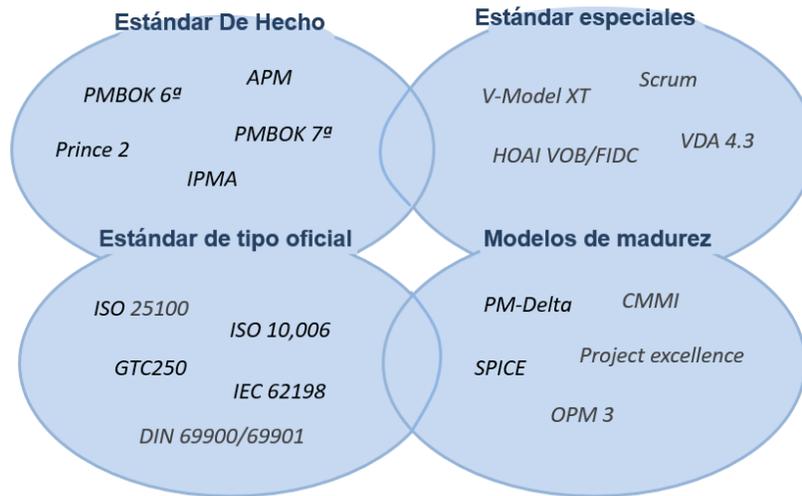
	Estándar	Buenas Prácticas	Marco de referencia	Metodología
Definición	Documento establecido por una autoridad, costumbre o consenso como un modelo o ejemplo.	Existe un consenso en general acerca de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos que puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos para entregar los resultados y los valores de negocios esperados.	Corresponde a modelos de procesos, rutas o delimitación de forma ordenada para las actividades de un proyecto	Sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizados por quienes trabajan en una disciplina. Las buenas prácticas y estándares o guías son una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnica, y fases el ciclo de vida necesaria para la práctica de la dirección de proyectos.
Ejemplo	El estándar para la dirección de proyectos del PMI es avalado por el Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos (ANSI) y fue desarrollado utilizando un proceso basado en los conceptos de consenso, apertura, debido proceso y equilibrio. Constituye una referencia fundamental para la implementación de buenas prácticas de la dirección de proyectos.	Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos <i>PMBOK 6th</i>	- <i>MSF Process Model v. 3.1</i> - <i>Work Breakdown Structure</i> -Ciclo de vida de un proyecto	Guía Metodológica para el seguimiento y control de proyectos desarrollados en el sector de las telecomunicaciones empresa FYI S.A.S.

Fuentes: PMI. *PMBOK 6 TH. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. EE.UU.2017 *Microsoft Solutions Framework, MSF Process Model v. 3.1* Estados Unidos. (junio 2012).

De acuerdo con la clasificación de estándares establecida por (Nino, 2012), para el presente trabajo de grado se ha realizado la revisión de literatura referente a estándares de tipo De hecho (*Do facto*) como *PMBOK*, *PRINCE2*, *IPMA* y *APM* y estándares tipo oficial (*De jure*) como *ISO 25100*.

Los estándares tipo De Hecho (*Do facto*) son el resultado del consenso de una comunidad de profesionales que discuten y definen las buenas prácticas en un producto final denominado "*Body of Knowledge*". Por otro lado, los de tipo oficial (*De jure*) son publicados por una entidad de cuerpo oficial de estándares, como *ISO* (Nino, 2012); (Ver figura 6).

Figura 6. Caracterización de estándares gerencia de proyectos



Fuente: Adaptado de Nino (2012)

De conformidad con este entendimiento, a continuación, se describen los distintos estándares que están relacionados con la gestión y participación de interesados. (Ver figura 7).

Figura 7. Estándares en gerencia de proyectos: gestión y participación de interesados



Fuente: Elaboración propia.

4.1. Procesos de gestión de interesados según Guía PMBOK-7° y 6° edición

El PMBOK 7ª resalta la gestión de interesados en tres (3) dimensiones, desde el principio de gerencia de proyectos denominado: acuerdos efectivos con los interesados, desde la dimensión de dominios de rendimiento del proyecto denominado: interesados y desde la dimensión de adaptación a los acuerdos.

Adicionalmente, la guía PMBOK 6° edición propone 49 procesos para la gerencia de proyectos, relacionados en cinco (5) grupos de procesos y diez (10) áreas de conocimiento. Es de interés específico el área de conocimiento gestión de interesados, donde se identifican (4) cuatro procesos relevantes dentro de los grupos de proceso de iniciación, planeación, ejecución y seguimiento y control, descritos a continuación:

4.1.1. Identificar a los interesados

Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados, así como analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto (PMI, 2016), ver tabla 5

Tabla 5. Proceso gerencial: identificar a los interesados según PMBOK 6 th

Grupo de Proceso: Inicio			
Área de conocimiento: Gestión de Interesados			
Proceso Gerencial: Identificar a los interesados			
Proceso	Entradas	Herramientas	Salidas
Proceso de identificar a los interesados del proyecto, así como conocer, analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, influencia, y posible impacto en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del proyecto Documentos de negocio Plan para la dirección del proyecto Documentos del proyecto Acuerdos Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Juicio de Expertos Recopilación de datos: cuestionarios y encuestas, tormenta de ideas Análisis de datos: análisis de interesados, análisis de documentos Representación de datos: mapeo/representación Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de interesados Solicitudes de Cambio para la dirección del proyecto Actualización es a los documentos del proyecto
Beneficio: Permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado			

Fuente: Elaboración propia basada en la Guía PMBOK® - Sexta Edición

4.1.2. Planificar el involucramiento de los interesados

Proceso donde se desarrolla enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto del proyecto (PMI, 2016). (Ver tabla 6)

Tabla 6. Proceso gerencial: planificar el involucramiento de los interesados según PMBOK 6 th

Grupo de Proceso: Planeación			
Área de conocimiento: Gestión de Interesados			
Beneficio: proporciona un plan factible para interactuar de manera eficaz con los interesados			
Proceso	Entradas	Herramientas	Salidas
Proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y posible impacto en el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Acta de constitución del proyecto Plan para la dirección del proyecto (recursos, comunicaciones y riesgos) Documentos del proyecto (supuestos, cambios, incidentes, cronograma, riesgos, interesados) Acuerdos Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Juicio de Expertos Recopilación de datos: estudios comparativos Análisis de datos Toma de decisiones: priorización y clasificación Representación de datos: mapeo mental, evaluación de la participación Reuniones 	Plan de involucramiento de los interesados
Beneficio: proporciona un plan factible para interactuar de manera eficaz con los interesados			

Fuente: Elaboración propia basada en la Guía PMBOK® - Sexta Edición

4.1.3. Gestionar el involucramiento de los interesados

Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados (PMI, 2016). (Ver tabla 7).

Tabla 7. Proceso gerencial: gestionar el involucramiento de los interesados según PMBOK 6 th

Grupo de Proceso: Ejecución			
Área de conocimiento: Gestión de Interesados			
Proceso Gerencial: Gestionar el involucramiento de los interesados			
Proceso	Entradas	Herramientas	Salidas
Proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar la participación adecuada de los interesados	<ul style="list-style-type: none"> Plan de dirección del proyecto: comunicaciones, gestión del riesgo, involucramiento de interesados, gestión de cambios. Documentos del proyecto: registro de cambios, incidentes, lecciones aprendidas, e interesados Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Juicio de Expertos Habilidades de comunicación Habilidades interpersonales y de equipo: gestión de conflictos, negociación, observación/conversación, conciencia cultural Reglas básicas Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitudes de Cambio Actualizaciones al plan de dirección del proyecto: comunicaciones e involucrados Actualización a los documentos del proyecto: Registro de cambios, incidentes, lecciones aprendidas e interesados
Beneficio: permite incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los interesados.			

Fuente: Elaboración propia basada en la Guía PMBOK® - Sexta Edición

4.1.4. Monitorear el involucramiento de los interesados

Proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento (PMI, 2016). (Ver tabla 8)

Tabla 8. Proceso gerencial: monitorear el involucramiento de los interesados según PMBOK 6 th

Grupo de Proceso: monitoreo y control			
Área de conocimiento: Gestión de Interesados			
Proceso Gerencial: Monitorear el involucramiento de los interesados			
Proceso	Entradas	Herramientas	Salidas
Proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y planes de involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> Plan de dirección del proyecto: plan de gestión de recurso, comunicaciones, involucramiento de interesados. Documentos del proyecto Datos de desempeño del trabajo Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de datos Toma de decisiones Representación de datos Habilidades de comunicación Habilidades interpersonales y de equipo: gestión de conflictos, negociación, observación/conversación, conciencia cultural Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> Información de desempeño del trabajo Solicitudes de Cambio Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto Actualizaciones a los documentos del proyecto
Beneficio: Mantiene o incrementa la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia			

Fuente: Elaboración propia basada en la Guía PMBOK® - Sexta Edición

4.2. Procesos de gestión de interesados según IPMA

International Project Management Association (IPMA) fue la primera asociación de administración de proyectos en el mundo, inició en Viena, Austria a manera de foro de gerentes de proyectos para generar redes de trabajo y compartir información. Fue fundada en Suiza en 1965 bajo el nombre de *International Network* (INTERNET), renombrada en el 1996 y tiene su sede actual en Holanda. IPMA se estructura como una Federación de Asociaciones Nacionales de Gestión de Proyectos. El estándar en gestión de proyectos IPMA se denomina *IPMA Competence Baseline* (IPMA), y contempla, tanto la parte dura o

técnica, como la parte blanda o habilidades interpersonales y de liderazgo, a partir de un amplio rango de servicios mediante (Velez, 2018).

El principal propósito del IPMA PEB (*IPMA Project Excellence Baseline*) es describir el concepto de excelencia en la gerencia de proyectos y programas. Sirve como guía para evaluar la habilidad de los proyectos y programas para mejorar la excelencia de los proyectos, a partir de las bases de TQM (*Total Quality Management*) y modelos relacionados con EFQM, diseñado para usar en cualquier contexto o industrias específicas, sector o proyecto, (IPMA, International Project Management Association, 2016).

En atención a la estructura propuesta por IPMA PEB, dentro de las tres (3) áreas y ocho (8) criterios definidos se relacionan los subcriterios del estándar, resaltando los específicos a gestión y participación de interesados. (Ver tabla 9)

Tabla 9. Áreas, criterios y subcriterios según IPMA PEB

Áreas	Criterios de análisis	Subcriterios
Personas y propósito	Liderazgo y valores	Modelos a seguir para la excelencia
		Gestión de los interesados del proyecto
		Orientación hacia los objetivos del proyecto y adaptación al cambio
	Objetivos y estrategia	Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas
		Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto
		Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto
	Equipo del proyecto, socios y proveedores	Identificación y desarrollo de competencias
		Reconocimiento de logros y empoderamiento
		Colaboración y comunicación
	Procesos y recursos	Procesos del gerente de proyectos
Gestión de otros recursos de procesos claves		
Resultados del proyecto	Satisfacción del cliente	Percepción del cliente
		Indicadores de satisfacción del cliente
	Satisfacción del equipo del proyecto	Percepción del equipo del proyecto
		Indicadores de satisfacción del equipo del proyecto
	Satisfacción de las otras partes interesadas	Percepción de las otras partes interesadas
		Indicadores de satisfacción de las otras partes interesadas
	Resultados del proyecto e impacto en el medio ambiente	Realización de resultados más allá de los objetivos del proyecto, incluido el impacto en el medio ambiente
Rendimiento del proyecto		

Fuente: Elaboración propia basada en Buitrado (2020) IPMA, International Project Management Association (2016).

4.3. Procesos de gestión de interesados según PRINCE2

Las siglas PRINCE2 corresponden a *Project In a Controlled Environment*, que tiene sus inicios a mediados de los 70 como una metodología de gerencia de proyectos dentro de la industria informática. Además de contribuir al estándar del Gobierno de Reino Unido, es uno de los métodos más ampliamente reconocidos en el mundo, y propone una estructura para gerencia de proyectos basada en la experiencia de miles de proyectos y contribuciones de gerentes y *sponsors*, y la academia de diferentes países, alineado de forma complementaria con otros estándares como los liderados por IPMA o PMI (PRINCE2, 2017).

Es genérico y basado en principios previstos, las organizaciones lo adoptan como un estándar que puede mejorar sustancialmente su capacidad organizacional y la madurez a través de múltiples áreas de la actividad del negocio. Su estructura se basa en la combinación de siete (7) principios, siete (7) temáticas y siete (7) procesos, ver Figura 8.

Figura 8. Estructura metodológica propuesta por PRINCE2.



Fuente: Axelos (2017).

En el área de Organización, los acuerdos con los interesados son descritos como el proceso de identificación y comunicación efectiva con estas personas o grupos quienes tienen un interés o influencia en los resultados de proyecto, conformado por seis (6) pasos: identificar interesados, crear y analizar perfil de los interesados, definir el acercamiento con los interesados, planear el acuerdo, realizar acuerdo con los interesados y medir el nivel de efectividad (PRINCE2, 2017).

Adicionalmente, propone un conjunto de actividades por proceso se realiza en serie o en paralelo y corresponden a acciones recomendadas diseñadas para mejorar un resultado en particular. (Ver tabla 10)

Tabla 10. Procesos y actividades PRINCE2.

Proceso	Actividad
Puesta en marcha del proyecto	Nombrar al ejecutivo y al gerente del proyecto
	Recopilar lecciones anteriores
	Diseñar y nombrar al equipo de gerencia de proyectos
	Preparar el resumen del caso de negocio
	Seleccionar el enfoque del proyecto y armar el resumen del proyecto
	Planear la etapa de iniciación
Dirección de un proyecto	Autorizar la iniciación Autorizar el proyecto
	Autorizar una etapa o plan de excepción
	Dar dirección Ad hoc
	Autorizar el cierre de un proyecto
Inicio de un proyecto	Acordar los requisitos de adaptación
	Preparar el enfoque de gestión del riesgo
	Preparar el enfoque de control de cambios
	Preparar el enfoque de gestión de la calidad
	Preparar el enfoque de gestión de la comunicación
	Configurar los controles del proyecto
	Crear el plan del proyecto
	Refinar el caso de negocio
Reunir la documentación de inicio del proyecto	
Gestión de los límites de la fase	Planificar la próxima etapa de gestión
	Actualizar el plan del proyecto
	Actualizar el caso de negocio
	Informar final de la etapa de gestión
	Producir un plan de excepción
Control de una etapa	Autorizar un paquete de trabajo
	Revisar el estado del paquete de trabajo
	Recibir paquetes de trabajo completos
	Revisar el estado de la etapa de gestión
	Información destacada
	Capturar y examinar problemas y riesgos
	Escalar problemas y riesgos
	Tomar acciones correctivas

Gestión de entrega de productos	Aceptar un paquete de trabajo
	Ejecutar un paquete de trabajo
	Entregar un paquete de trabajo
Cierre de un proyecto	Preparar el cierre planificado
	Preparar el cierre prematuro
	Entregar productos
	Evaluar el proyecto
	Recomendar el cierre del proyecto

Fuente: Axelos, 2017.

4.4. Procesos de Gestión de Interesados según *Association For Project Managment (APM)*

APM es la única organización de membresía certificada que representa la profesión de proyectos en el mundo registrada en Inglaterra, reconocida a lo largo del tiempo por describir un proyecto como el trabajo requerido para lograr los objetivos a nivel estratégico y operativo, que implique el desarrollo de productos, procesos y otras capacidades (APM, 2022).

APM (2019), reconoce la habilidad de elegir entre múltiples formas de ciclo de vida del proyecto, desde un diseño que permite deliberar cambios en un entorno lineal o emergente, dando herramientas al gerente de proyecto para un entorno adaptativo en búsqueda de incrementar los beneficios. Esto se organiza a través de cuatro (4) grandes ejes sobre la base de trabajo de 80 temas, y cada tema describe un conjunto de recomendaciones profesionales que se pueden utilizar para expandir conocimiento y práctica, resaltando los específicos a participación de interesados. ver (Ver tabla 11)

Tabla 11. Ejes y componentes APM

Eje	Componente	Temas
Configuración para el éxito	Implementación de la estrategia	Ambiente organizacional
		Implementación estratégica
		Cambio organizaciones
		Beneficios para la organización
		Opciones estructurales
	Opciones y selección del ciclo de vida	Filosofía del ciclo de vida
		Ciclo de vida lineal
		Ciclo de vida iterativo
		Ciclo de vida híbrido
		Ciclo de vida extendido
	Gobernanza y supervisión establecida	Ciclo de vida del producto
		Principios de gobernanza
		Aseguramiento de principios
		Sostenibilidad
		Recurso estratégico
		Patrocinio
		Decisiones de inversión
		Caso de negocio
		Estructura temporal
Gestión del talento		
Preparación para el cambio	Configuración temprana del ciclo de vida	Tablero de gobernanza
		Configuración del proyecto
		Configuración del programa
		Configuración de portafolio
	Aseguramiento, aprendizaje y madurez	Estrategia de adquisiciones
		Ajuste operacional
		La PMO
		Puertas de decisión
		Auditoría y aseguramiento
		Gestión del conocimiento
		Comunidades de práctica
Madurez de práctica		
Transición entre usos	Preparación comercial	

		Transición de salidas de proyectos	
		Adopción y realización de beneficios	
		Finales de proyectos no planificados	
		Cierre administrativo de proyectos	
		Cierre de programas y portafolios	
Personas y comportamientos	Participación de interesados	Interesados	
		Contexto social	
		Influencia y acuerdos	
			Facilitación
			Resolución de conflictos
	Liderando equipo	Equipo	
		Equipos virtuales	
		Desarrollo del equipo	
		Liderazgo	
			Cultura organizacional
			Diversidad e inclusión
			Estrés laboral
		Comunicación	
Trabajando con profesionalismo	Negociación		
	Gestión del tiempo		
	Regulación ambiental		
		Estándares y Ética	
Planeación y manejo de los entregables	Definición de salidas	Desarrollo profesional continuo	
		Éxitos y beneficios	
		Objetivos y requerimientos	
			Opciones y soluciones
			Definición de alcance
			Planeación de la calidad
	Planeación integrada	Adjudicación de contrato	
		Identificación de riesgo	
		Análisis de riesgo	
		Estimación	
			Cronograma – ruta crítica
			Cronograma -recurso crítico
		Planeación de costo	
		Planeación de contingencia	
Entregas controladas	Desarrollo de línea base		
	Reporte y monitoreo del progreso		
	Gestión del contrato		
	Gestión del riesgo		
	Gestión de la contingencia		
	Gestión de problemas		
		Control del cambio	
		Gestión de la configuración	
		Control de calidad	

Fuente: APM (2012).

Por otro lado, es relevante mencionar que es de los pioneros en describir y desarrollar prácticas para la gestión de interesados en conjunto con la participación de los interesados, acuñando el término *Stakeholder Engagement* como un complemento de la gestión de interesados. Establece la gestión de interesados como un grupo esencial de procesos, de identificación sistemática, análisis, planeación e implementación de acciones diseñadas para involucrar a los interesados, en contraste con la participación de interesados, como prácticas para influenciar una variedad de resultados a través de la consulta, la comunicación, negociación, compromiso y construcción de relaciones (AXELOS, 2017).

Para la participación y compromisos con los interesados, APM define 10 principios desarrollados entre el *Royal Institute of Chartered Surveyors* (RICS) y la *Association of Project Management* (APM), como prácticas necesarias para generar aprobación y apoyo por parte de los interesados, minimizar su oposición y satisfacer sus necesidades en cuanto sea posible, anticipar los riesgos humanos y oportunidades que puedan evolucionar y desarrollar planes que se puedan gestionar efectivamente (AXELOS, 2017).

Adicionalmente, propone un ciclo de vida específico para la gestión de interesados, definido en cuatro (4) etapas, como se evidencia en la figura 9.

Figura 9. Ciclo de vida de los interesados.



Fuente: Traducción y adaptación a partir de APM (2019).

4.5. Procesos de Gestión de Interesados según *International Organization For Standardization (ISO) 21500*

ISO es la Federación Mundial de Naciones para estándares, aporta un alto nivel de descripción de conceptos y procesos que son considerados buenas prácticas en gerencia de proyectos. Establece que las partes interesadas de un proyecto deben ser descritas con suficiente detalle para el éxito de este, y los roles y responsabilidades de las partes interesadas debe ser definidos y comunicados con base en los objetivos del proyecto y la organización (ISO, 2012).

Este estándar define cinco (5) grupos de procesos y diez (10) temas, entre los cuales se encuentran interesados y comunicación.

4.5.1. Identificar interesados

El propósito de este proceso es determinar las personas, grupos u organizaciones afectadas o que afecten el proyecto y documentar información relevante sobre intereses y nivel de involucramiento (ISO, 2012). (Ver tabla 12).

Tabla 12. Proceso: Identificar interesados, ISO 21500

Grupo de proceso: Planeación	
Tema: Interesados	
Proceso: Identificar interesados	
Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Project chapter Constitución del proyecto en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de interesados
Beneficio: Conocer y clasificar a las partes interesadas para saber cómo abordarlas	

Fuente: ISO 21500

4.5.2. Gestionar interesados

Proceso que aporta entendimiento y atención a las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Este proceso incluye actividades tales como identificación de interesados y resolución de problemas (ISO, 2012). (Ver tabla 13)

Tabla 13. Proceso: *gestionar interesados, ISO 21500*

Grupo de proceso: Planeación	
Tema: Interesados	
Proceso: gestión de interesados	
Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Registro de interesados Planes del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos de cambio
Beneficio: Contar con un análisis detallado de los interesados y su impacto en el proyecto, ayuda al gerente del proyecto a tomar ventaja, y prioriza el plan de gestión de interesados	

Fuente: ISO 21500

4.5.3. Planear las comunicaciones

Existe la necesidad de comunicar información del proyecto, sin embargo; las necesidades de información y los métodos de distribución varían. Un factor de proyecto exitoso incluye la identificación de la información necesaria de los interesados y sus requerimientos de información. El plan de comunicación define los requerimientos de información y esta debe ser fácilmente accesible para que los interesados se apropien del proyecto, (ISO 21500, 2015) (Ver tabla 14)

Tabla 14. Proceso: *planear las comunicaciones, ISO 21500*

Grupo de proceso: Planeación	
Tema: Comunicación	
Proceso: Plan de comunicación	
Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Plan del proyecto Registro de interesados Descripción de roles Cambios aprobados 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicaciones
Beneficio: Determinar la información y comunicación necesaria para los interesados.	

Fuente: ISO 21500

4.5.4. Distribuir información

Este proceso busca lograr que los requerimientos de información estén disponibles para las partes interesadas, como se definió en el plan de comunicaciones, y responder a requerimientos específicos de información que no se tenían establecidos (ISO, 2012). (Ver tabla 15).

Tabla 15. Proceso: *distribuir información, ISO 21500*

Grupo de proceso: Ejecución	
Tema: Comunicación	
Proceso: Distribuir información	
Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicación Reportes de progreso Requisitos inesperados 	<ul style="list-style-type: none"> Información distribuida
Beneficio: Disponibilidad de la información a los interesados	

Fuente: ISO 21500

4.5.5. Gestionar comunicaciones

Proceso que busca asegurar que las necesidades de información de los interesados fueron satisfechas y fue resuelto cualquier problema de comunicación (ISO, 2012). (Ver tabla16).

Tabla 16. *Proceso: gestionar comunicaciones, ISO 21500*

Grupo de proceso: Ejecución	
Tema: Comunicación	
Proceso: gestión de comunicaciones	
Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación • Información distribuida 	<ul style="list-style-type: none"> • Información exacta y a tiempo • Acciones correctivas
Beneficio: El éxito o fracaso de un proyecto puede depender muchas veces de que tan buena es la comunicación entre el equipo del proyecto y las partes interesadas.	

Fuente: ISO 21500

4.6. Procesos de Gestión de Interesados según Guía Técnica Colombiana (GTC) 250

La Guía Técnica Colombiana-GTC de buenas prácticas sociales fue desarrollada para el sector de exploración y explotación de hidrocarburos, sin embargo, constituye una línea base de trabajo para la identificación de procesos de gestión de interesados y buenas prácticas con comunidades en Colombia, aportando un enfoque de perspectiva contextual.

La guía técnica define seis (6) principios y de forma secuencial actividades dentro del ciclo PHVA-Planear, Hacer, Verificar, Actuar. Define directrices generales para el Planear, siete (7) prácticas sociales para el Hacer y un capítulo de seguimiento y medición para el verificar.

4.6.1. Definición del área de influencia

Definición del área de influencia del proyecto, debidamente documentada y con criterios de definición claramente identificados y establecidos (ICONTEC, 2014). (Ver tabla 17)

Tabla 17. *Directriz general: definición de área de influencia*

Directriz general: definición área de influencia		
Entradas	Recomendaciones	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación física del proyecto • Información suministrada por autoridades locales • Riesgos sociales identificados • Impactos reales y potenciales • Intereses y expectativas • Riesgos sociales identificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar de manera integral los criterios de definición del área de influencia del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de influencia definida
Beneficio: De manera periódica, el área de influencia del proyecto puede ser redefinida en atención a la etapa del proyecto o cambios que puedan presentarse, según los criterios de delimitación		

Fuente: GTC 250

4.6.2. Establecimiento de línea base

Proceso que permite conocer y entender las condiciones sociales, políticas, culturales, ambientales y económicas del área de influencia (ICONTEC, 2014). (Ver tabla 18).

Tabla 18. Directriz general: establecimiento de línea base.

Directriz general: establecimiento de línea base		
Entradas	Recomendaciones	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Área de influencia definida • Información de fuentes secundarias • Analizar información más actualizada y disponible • Planes de Desarrollo municipales y departamentales • Plan de vida de las comunidades • Información primaria, instituciones públicas y visitas a territorio • Herramientas de georreferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> • Social: cartografía social, población vulnerable, situaciones de conflictividad social, análisis de conflictos activos en la comunidad, dinámicas históricas, sociales, culturales (creencias y valores), análisis con participación de otras organizaciones que han operado o que operan la zona, para identificar experiencias exitosas y no exitosas de las prácticas sociales y ambientales, en sus respectivas zonas de su operación, y aplicar así lecciones aprendidas. • Económico: identificar políticas públicas y regulaciones en materia de contratación de mano de obra local, identificar la oferta de bienes y servicios de la región cruzándola con la demanda a corto, mediano y largo plazo; identificar experiencias exitosas y no exitosas de las prácticas sociales y ambientales, en sus respectivas zonas de su operación. • Ambiental: oceanografía y otras no contempladas en estudios de impacto ambiental cuando sea aplicable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de línea base construido y actualizado
Beneficio: Instrumento de consulta permanente, fundamental para las decisiones y las actuaciones de todas las áreas de la organización. Debe ser de fácil acceso, entendimiento y ser compartida con el grupo de trabajo.		

Fuente: GTC 250

4.6.3. Debida diligencia

ICONTEC (2014) define que la organización debe identificar y gestionar, de manera sistemática, exhaustiva y proactiva, los impactos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico que sus decisiones y actividades generan, para tomar las medidas necesarias para prevenirlos, mitigarlos, corregirlos y compensarlos. (Ver tabla 19)

Tabla 19. Directriz general: debida diligencia.

Directriz general: debida diligencia		
Entradas	Recomendaciones	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Línea base • Alcance de las actividades del proyecto • Normatividad aplicable 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas con objetivos claros, actividades asociadas, responsables, indicadores de gestión y resultados, cronograma de implementación y presupuesto. • Se recomienda integrar la debida diligencia a la toma de decisiones de los diferentes procesos • Elaborar y difundir la debida diligencia a todos los niveles de la organización, haciendo explícito el compromiso por cumplir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de medidas de prevención, mitigación, corrección y compensación • Socialización de impactos identificados
Beneficio: contempla tanto impactos negativos como positivos que serán identificados y gestionados de acuerdo con las buenas prácticas		

Fuente: GTC 250

4.6.4. Gestión de riesgos sociales

Aborda la gestión de riesgos sociales entendidos como la incertidumbre de la incidencia de eventos de origen social, que tenga como consecuencia algún tipo de daño a la relación de la organización con las comunidades o sus demás partes, y por ende, el patrimonio, los objetos y la reputación de la organización (ICONTEC, 2014). (Ver tabla 20)

Tabla 20. Directriz general: gestión de riesgos sociales.

Directriz general: gestión de riesgos sociales		
Entradas	Recomendaciones	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Línea base, dinámicas sociales, políticas, económicas y culturales • Expectativas y percepciones de la comunidad y demás partes • Vulnerabilidades financieras, operacionales y de reputación 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la magnitud de los riesgos sociales, para calcular los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para su prevención, mitigación, corrección y compensación. • Definir y evaluar medidas de prevención • Definir plan de acción de fortalecimiento de las medidas de prevención, mitigación, corrección y compensación, en caso de ser necesario. • Incorporar los riesgos sociales al mapa de riesgos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión del riesgo, definición de roles y responsabilidades
Beneficio: el diseño, la implementación, el mantenimiento y la mejora de un proceso de gestión del riesgo es fundamental para darle continuidad a las operaciones y el negocio de cualquier organización.		

Fuente: GTC 250

4.6.5. Identificación de las partes interesadas

Es el proceso para escoger y adoptar una metodología que permita identificar, clasificar y priorizar sus partes interesadas con el grado de detalle que lo requiera, dependiendo de la etapa en que se encuentre el proyecto y de sus necesidades de relacionamiento (ICONTEC, 2014). (Ver tabla 21).

Tabla 21. Directriz general: identificación de las partes interesadas.

Directriz general: Identificación de las partes interesadas		
Entradas	Recomendaciones	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Línea base, dinámicas sociales, políticas, económicas y culturales • Expectativas y percepciones de la comunidad y demás partes • Vulnerabilidades operacionales y de reputación financieras, 	<p>Considerar como criterio de priorización el impacto que la organización tiene o pueda tener sobre las partes interesadas en su desarrollo del proyecto y el grado de poder o influencia de las partes sobre la organización.</p>	<p>Mapa de las partes interesadas</p>
<p>Beneficio: Identificar, clasificar y priorizar a las partes interesadas, es la principal estrategia para el diseño e implementación de las estrategias y planes de relacionamiento y comunicaciones.</p>		

Fuente: GTC 250

4.6.6. Relacionamiento con las partes interesadas

ICONTEC (2012), define que la organización debería establecer una estrategia de relacionamiento con partes interesadas, para ser implementada en conjunto con sus contratistas. La estrategia de relacionamiento debería estar asociada directamente con la estrategia de comunicaciones, porque es a través de ellas que la organización entabla y mantiene sus relaciones, asegura un diálogo transparente que permite a las partes interesadas formarse juicios propios de valor y empoderarse del ejercicio de sus derechos y obligaciones. (Ver tabla 22)

Tabla 22. Directriz general: relacionamiento con las partes interesadas.

Directriz general: relacionamiento con partes interesadas		
Entradas	Recomendaciones	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de las partes interesadas • Plan de gestión del riesgo • Definición de roles y responsabilidades • Documento de línea base construido y actualizado 	<p>La estrategia de relacionamiento debe contener como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intereses y expectativas de las partes interesadas. Contar con mecanismos que permitan contar con mecanismos de comunicación que le permitan conocer de primera mano los intereses legítimos y expectativas de las partes interesadas (Por ejemplo, PQR, oficinas de atención comunitaria y oficinas de orientación laboral, otros) • Percepción de las partes interesadas. Se recomienda realizar estudios de percepción que le permitan conocer qué piensan las partes interesadas a cerca de su gestión. • Objetivos estratégicos, seguimiento y medición. Teniendo en cuenta la clasificación y priorización realizada en la identificación de partes interesadas, la organización debería definir los objetivos del relacionamiento con cada una de ellas, así como los indicadores de medición y los mecanismos de seguimiento. Los indicadores más importantes deberían hacer parte de la gestión corporativa, con el fin de darle visibilidad y relevancia al relacionamiento con partes interesadas. • Plan de acción. Se debe establecer un plan de acción que incluya los mecanismos, los temas y la periodicidad del diálogo con cada una de las partes interesadas, así como designar un responsable interno de su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de acción con las partes interesadas • Registro de compromisos • Protocolo de relacionamiento • Proceso PQR • Manuales de convivencia actualizados, plan de comunicaciones
<p>Beneficio: Esta estrategia tiene como propósito establecer y mantener una relación de reconocimiento, legitimación, respeto, confianza y beneficio mutuo entre la organización y las partes interesadas.</p>		

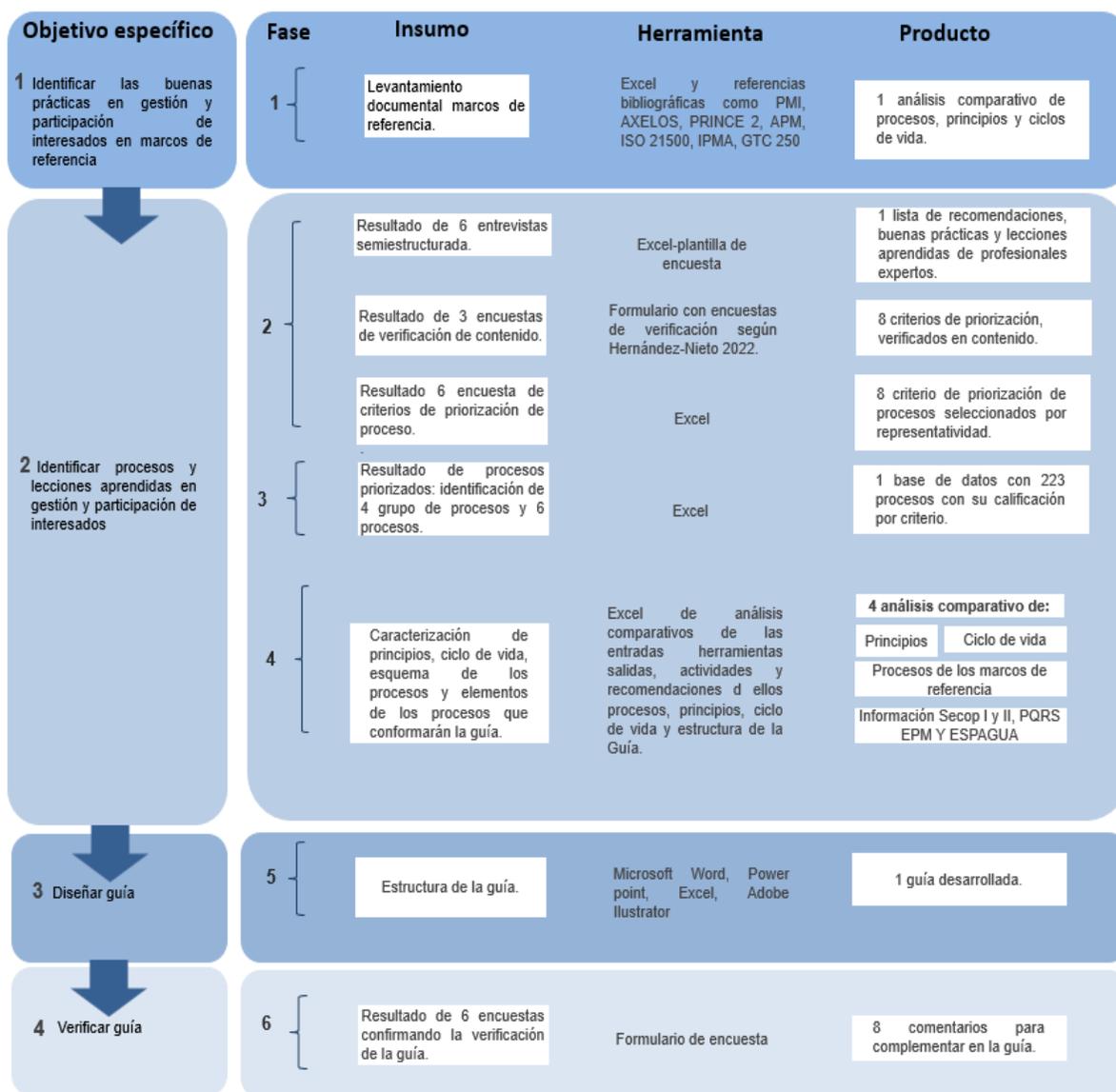
Fuente: GTC 250

5. METODOLOGÍA

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el presente trabajo de grado, a continuación, este capítulo describe la metodología a desarrollar, teniendo en cuenta que este estudio es de tipo cualitativo (Hernández et al. 2014).

Inicialmente, se analizó la información recopilada de levantamiento documental de marcos de referencia, se identificaron buenas prácticas relevantes en la gestión de interesados aplicadas a proyectos de agua potable con comunidades Indígenas Wayúu del departamento de La Guajira, con el análisis comparativo de estos insumos, dio lugar el planteamiento inicial del diseño de la guía, (Izacara, 2014), mediante el desarrollo de las siguientes fases representadas en la (Ver figura 10).

Figura 10. Desarrollo metodológico del trabajo de grado



Fuente: Elaboración propia.

En la primera fase se realizó revisión bibliográfica específica para la gestión y participación de interesados en gerencia de proyectos, en conjunto con referencias de marco legal para consulta previa. Sobre estas consultas, se realizó análisis comparativo de los marcos de referencia que fueron revisados, donde se identificaron los elementos comunes de estas referencias para la construcción de la guía.

Posteriormente, se desarrolló la fase dos, para identificar procesos y lecciones aprendidas, para lo cual inicialmente se realizaron entrevistas semiestructuradas que de forma general aportaron información específica y rutas de búsqueda de los procesos al identificar temas recurrentes entre los entrevistados, a partir de estos temas se describieron criterios de priorización que fueron sometidos a encuestas de verificación de contenido según Hernández-Nieto 2002 en (Galicia, 2022). Una vez verificados los criterios se sometieron a una segunda encuesta para seleccionar por representatividad aquellos que se utilizarían para caracterizar los procesos de la guía.

Para la fase tres, una vez se aplicaron los criterios seleccionados, se generó una base de datos de 223 procesos, que posteriormente fueron agrupados por línea temática donde se identificaron los seis (6) procesos y (4) grupos de procesos que estructuraron la guía.

Con este insumo, para la fase cuatro se caracterizó a detalle los elementos de la guía definidos en la primera fase, mediante análisis comparativo de los marcos de referencia e informes de proyectos ejecutados disponibles en las plataformas de contratación estatal (Secop I y II), empresas ejecutoras, entre otros. Este ejercicio se realizó a detalle para cada uno de los elementos de la guía.

A partir de los resultados de las fases anteriores, para la fase cinco se definió la estructura de la guía, sus características gráficas y se desarrolló cada uno de sus componentes y como resultado se generó el producto del trabajo de grado.

Finalmente, para la fase seis se ejecutó el ejercicio metodológico de verificación de contenido previo diseño de la encuesta según escala de *Linkert* (Escobar, 2008) y los criterios de verificación de contenido, claridad, coherencia y relevancia. La selección de profesionales fue representativa de expertos con experiencia en trabajo de campo con las comunidades indígenas Wayúu en el sector de agua potable, y como resultado se obtuvieron criterios adecuados y adicionalmente, observaciones de gran valor que permitieron el desarrollo complementario de la guía.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el ejercicio de implementación de la metodología descrita se generaron los siguientes resultados:

6.1. Fase 1: análisis comparativo del levantamiento documental

A partir de la identificación de literatura de buenas prácticas en gerencia de proyectos se realizó levantamiento documental a lo específico de la gestión y participación de interesados, teniendo en cuenta las siguientes palabras claves: gestión de interesados, participación de interesados, acuerdos con interesados, buenas prácticas, gestión de interesados, consulta previa, comunidades indígenas. Como resultado generaron consultas en la siguiente literatura. (Ver tabla 23)

Tabla 23. Consolidado de documentos consultados de buenas prácticas

Tipo de documento	Cantidad	Descripción de ejemplos
Libro	1	(Bourne, 2013), (PRINCE 2, 2017)
Cuerpos de conocimiento	4	(APM, 2019), (APM, 2019), (PMI, 2021) (PMI, 2016)
Estándar	2	(ISO, 2012), (ICONTEC, 2014)
Manual	1	(Krick, 2006)
Trabajos de grado	2	(Buitrado William, 2020)
Artículos de investigación	4	(GRAU, 2012), (Velez J.A., 2018)
Artículos	2	(AXELOS, 2017) (Mena, 2014)
Sentencias	2	(Corte Interamericana de Desarrollo, 2017), (Corte Interamericana de Derechos Humanos, 2015)

Fuente: Elaboración propia.

Sobre estas consultas, se realizó análisis comparativo de las buenas prácticas en gestión y participación de interesados con el propósito de identificar elementos que aporten con el desarrollo de los lineamientos para el diseño y desarrollo de la guía metodológica.

En atención a ello, el marco comparativo de las buenas prácticas aborda inicialmente características conceptuales y descriptivas de cada uno de los procesos de gestión de interesados y participación de interesados. (Ver tabla 24)

Tabla 24. Hallazgos de características conceptuales

Características conceptuales	PMI	PRINCE 2(Projects IN Controlled Environments)	Guía de Consulta Previa	APM	IPMA (International Project Management Association)-Competence Baseline	Estándar Internacional ISO 25100	Guía técnica colombiana GTC 250: Buenas prácticas sociales para la exploración y la explotación de hidrocarburos. 2014
1. Soporte bibliográfico	<i>Project Management Body Of Knowledge 6 Th</i>	Managing Successful Projects, Price2, 2017	Ministerio de Interior de la República de Colombia. Directiva Presidencial No. 10 del 7 de noviembre de 2013 Convenio No. 169 de la OIT	APM Body of Knowledge 2017	IPMA (International Project Management Association)-Competence Baseline	ISO :21500: Guía para la gestión de Proyectos. First Edition. 2012	Guía técnica colombiana GTC 250: Buenas prácticas sociales para la exploración y la explotación de hidrocarburos. 2014
2. Fundamentos del estándar	Subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas, sobre la base del estándar para la dirección de proyectos (ANSI).	Es un método de dirección de proyectos estructurado, basado en la experiencia de miles de proyectos y la contribución de incontables directores, equipos, académicos, consultores de proyectos.	Establecer disposiciones que permitan una mejor coordinación interinstitucional para la garantía de este derecho, bajo los principios de eficacia, economía y celeridad administrativas, mediante el acoplamiento de las autoridades encargadas de llevar a cabo el proceso de consulta previa con las comunidades étnicas.	Marco de Referencia que presenta conjunto de conceptos, términos y actividades que componen un dominio profesional basado en mejorar objetivos de oportunidades estratégicas y niveles operacionales, que involucren el desarrollo de productos, procesos o capacidades nuevas o modificadas en diferentes sectores, público o privado.	Diseñado para promover la excelencia en la gestión de proyectos y programas.	Norma que proporciona orientación sobre los conceptos y los procesos relacionados con la dirección y gestión de proyectos que son importantes y tienen impacto en el desempeño de los proyectos.	Guía técnica colombiana GTC 250: Buenas prácticas sociales para la exploración y la explotación de hidrocarburos. 2014
3. Objetivo principal	Es una guía que aporta las bases sobre las cuales las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases de ciclo de vida necesarias para la práctica de la dirección de proyectos. Orientado a requerimientos	Es genérico y basado en principios previstos, las organizaciones lo adoptan como un estándar que puede mejorar sustancialmente su capacidad organizacional y la madurez a través de múltiples áreas de la actividad del negocio. Orientado al caso de negocio	Protocolo que busca regular la coordinación interna de las entidades públicas involucradas, a efectos de garantizar la integración de las competencias correspondientes y la distribución eficaz de los recursos, así como la eficiente circulación de la información relevante, la transparencia en los procesos, y permitir el seguimiento al cumplimiento de los deberes de las entidades responsables.	Direccionado para cualquiera que esté interesado en entender más sobre el mejoramiento del beneficio a través de proyecto basado en trabajo.	Su principal propósito es describir de la mejor manera posible la definición de la excelencia en la gestión de proyectos y de qué manera ayudar a un proyecto, respecto a su misión, visión y estrategia para su excelencia. Reconoce el rol de la sostenibilidad, liderazgo y competencia y excelencia para la excelencia de los resultados de proyecto	Proporcionar orientación para la dirección y la gestión de proyectos para cualquier tipo de organización, y cualquier tipo de proyecto, con independencia a su complejidad, tamaño o duración. Esta Guía proporciona una descripción de alto nivel de conceptos y procesos que se considera forman parte de las buenas prácticas en dirección y gestión de proyectos. Los proyectos se ubican en el contexto de programas y portafolio de proyectos, no obstante, esta Guía no proporciona una orientación detallada para la gestión de programas y de portafolio de proyectos. Los temas relativos a la gestión general se mencionan solamente en el contexto de la gestión de proyectos.	Apoyar a las organizaciones del sector de hidrocarburos a fortalecer su desempeño social
4. Estructura	No especifica principios, por el contrario, de forma transversal su estructura contempla 10 áreas de conocimiento y 5 grupos de procesos	7 principios 7 temáticas 7 procesos	Define principios y cinco (5) etapas para el desarrollo de la consulta previa.	Presenta cuatro (4) líneas temáticas: Configuración para el éxito Preparación para cambios Personas y comportamientos Planeación y manejo de entregas	IPMA se basa en la Norma ISO 21500 para la definición de procesos: Procesos de gestión de proyectos Procesos de entrega (Producto) Procesos de apoyo Propone un modelo de excelencia, como herramienta de evaluación comparativa, es un concepto adaptable y abierto, donde se permite utilizar enfoques de proyectos distintos y generar mayores beneficios para proyectos futuros, y se resume en tres componentes: Propósito y personas Procesos y recursos Resultado del proyecto Principios del modelo de excelencia: Eficiencia, efectividad y eficiencia, fiabilidad, flexibilidad, mejoramiento continuo, escalabilidad, sostenibilidad	No trata de principios, su estructura contempla 10 temas de conocimiento y 5 grupos de procesos	Define seis (6) principios, cinco (5) etapas de trabajo y diez (10) caracterizaciones de prácticas sociales
5. Fundamentos Gestión de interesados	Procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar a las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.	PRINCE 2 identifica tres categorías principales de interesados del proyecto: del negocio, usuarios y requeridos. Adicional a esto reconoce la existencia amplificada de más interesados que pueden ser internos o externos, los cuales deben ser identificados y analizados apropiadamente, pero sobre todo realizar acuerdos efectivos con ellos para el éxito del proyecto.	Enfoca las etapas de la consulta previa, a su consecución continua y ordenada, identificando de forma general los participantes y sus roles y definiendo evidencias, para la validación de las actividades y logros.	APM reconoce de forma amplificada la importancia del involucramiento de los interesados para un proyecto, dentro de la línea temática de personas y comportamientos. Dentro de la línea temática de personas y comportamientos, se introduce los acuerdos con los interesados, como la práctica para interactuar con quien corresponda, e influenciar a los interesados a favor del interés del proyecto y de los implicados. Sobre estos, reconoce el contexto social y político, y la importancia de las habilidades para resolución de conflictos, la existencia de facilitadores y la consecución de acuerdos efectivos. Recomienda análisis de redes sociales bajo fundamentos sociológicos. Reconoce que los interesados pueden ser internos o externos. Define 10 principios para los acuerdos de interesados	Define subcriterios, dentro de las áreas y criterios del modelo de excelencia específicos para la gestión de interesados, en un enfoque de adaptabilidad y mejora continua	Procesos requeridos para identificar y gestionar sponsor del proyecto, proveedores y otros interesados.	Define directrices generales que sustentan la implementación de las buenas prácticas contenidas en la guía. Presenta una visión esquemática de las buenas prácticas sociales, que resumen la estructura de la guía en relación con la línea social sin perder de foco las particularidades.

6. Regiones de Influencia	Más de 150 regiones en los 5 continentes Entidad certificadora: PMI	Reino Unido, Australia, Dinamarca y Entidad certificadora: PMI International	Holanda, Canadá, APMG	Colombia	Reino Unido	IPMA es la organización de gestión de proyectos más antigua, creada en Suiza en 1965 y está conformada por una red de asociaciones nacionales de gestión de proyectos reconocidos en todo el mundo, 59 asociaciones miembro distribuidas en los cinco (5) continentes (3 en África, 11 en América, 8 en Asia, 35 en Europa, y 1 en Oceanía)	164 países miembros	1 país, Colombia
7. Concepto: Interesados	Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio.	Cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibir que es afectado por una iniciativa (Programa, proyecto y actividad)	No define un concepto central del término, o sus alternos	Grupos o individuos que tengan un interés o role en el proyecto, programa o portafolio, o son impactados por este.	Persona, grupo u organización que tiene interés, o puede afectar, ser afectado, o que percibe que puede ser afectado por cualquier aspecto del proyecto.	Persona, grupo u organización que tiene interés, o puede afectar, ser afectado, o que percibe que puede ser afectado por cualquier aspecto del proyecto.	Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización y que afecta o es afectada por la misma y sus actividades	
8. Procesos	Identificar a los interesados Planificar el involucramiento de los interesados Gestionar el involucramiento de los interesados Monitorear el involucramiento de los interesados	Proceso: Iniciación Organización: uno de los principios de PRICE2, su propósito es definir y establecer la estructura del proyecto en cuanto a la correspondencia de responsabilidades, tener definidos y acordados roles y responsabilidades.	Defina etapas que representan procesos predecesores para continuar con el siguiente. Trámites preliminares Coordinación y preparación Pre-Consulta Seguimiento de acuerdo	Identificar Interesados Analizar grado de ayuda o en contra con diferentes criterios Lo anterior es dinámica en el ciclo de vida del proyecto y las habilidades requeridas para la realización de dichas actividades	Mismos proceso ISO 21 500, tiene en cuenta el contexto y factores externos al proyecto que pueden impactar en el rendimiento y el éxito de este. Aporta el concepto de excelencia	Identificar interesados Gestionar interesados	Etapas: Línea base Debida diligencia Riesgo social Identificación de partes interesadas Relacionamiento con partes interesadas Prácticas sociales: Ingreso al área de interés, comunicaciones, socialización, consulta previa, gestión laboral, cadena de abastecimiento, inversión social, derechos humanos, adquisición de derechos superficiales y gestión de conflicto social.	
9. Entregables	Registro de interesados Plan de involucramiento de los interesados Información del desempeño del trabajo Solicitudes de cambio Actualización del plan de dirección del proyecto Actualización documentos del proyecto (registro de supuestos, incidentes y riesgos)	Enfoque de comunicación	Listado de evidencias establecidas en la guía	Mapa de intereses e influencia Diagrama de red social	-Gestión de las necesidades y expectativas y requisitos de las partes interesadas. -Reconocimiento de logros y empoderamiento -Gestión de los interesados del proyecto. - Gestión de las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. - Desarrollo y realización de los objetivos del proyecto. - Desarrollo y realización de la estrategia del proyecto. -Reconocimiento de logros y empoderamiento. -Procesos del Gerente de proyectos y Recursos. - Gestión de otros recursos de procesos clave. - Percepción del equipo del proyecto. -Percepción de las otras partes interesadas	Registro de interesados Cambio de requerimientos	Registro de interesados Matriz de riesgo social Plan de comunicaciones	
10. Formatos	Matriz de interesados	Antes de iniciar el proyecto, presenta un proceso de pre-arranque donde se deben cumplir dentro de ese proceso las autorizaciones. Existe un plan de inicio	Listado de formatos establecidos por el Ministerio de Interior	El conocimiento de los interesados es riguroso, tienen en cuenta implicaciones del contexto político y social, y alimenta los procesos anteriores. Procesos para consecución de acuerdos de soluciones y beneficios Estrategia general de comunicación Riesgos Estructura de gobierno del proyecto	Matriz de interesados Documentación de resultados Matriz de evaluación de resultado de acuerdo con Modelo de Excelencia	Matriz de interesados Acta de control de cambios	Matriz de identificación de partes interesadas	
11. Aporte adicional	Aunque existe un área específica para la gestión de interesados, esta se interrelaciona con otros procesos de gerencia, siendo un ejemplo de estos, la gestión de comunicaciones, y no menos importante, procesos desarrollados en el cierre del proyecto	PRINCE 2 y PMI son estándares que no se consideran excluyentes y pueden coexistir en un mismo proyecto	Resalta principio en el marco de los derechos humanos y los establecidos en No. 169 de la OIT	Gran número de referencias recomendadas. Diferencia entre acuerdos de interesados y gestión de interesados Plantillas y recursos disponibles en página oficial	-Desarrolla misiones promoviendo competencias en comunidades, aporta modelo de excelencia y sus principios de interacción. -Proyecta a los interesados como parte integral de las particularidades del contexto, del proyecto y de su ambiente	No se referencia de manera específica técnicas y herramientas	Presenta metodología diagnóstica y de planteamiento de línea base de reconocimiento y entendimiento de los interesados, enfocado en el contexto social. Enfoca que, a partir del entendimiento del área de influencia, se debe implementar, hacer seguimiento y mejorar, de forma continua, las prácticas sociales	

Fuente: Elaboración propia a partir de los marcos de referencia.

Leyenda	
	Principios
	Ciclo de vida o etapas
	Procesos-recomendaciones
	Grupos de procesos

En el desarrollo del este análisis comparativo, se identificó que seis (6) instituciones reconocidas en gerencia de proyectos resaltan procesos específicos de gestión y participación de interesados.

Por otro lado, se identificó que, en los marcos de referencia analizados, presentan tres (3) elementos recurrentes en la estructura establecida en gerencia de proyectos y gestión de interesados: principios, etapas o ciclos de vida, procesos, grupos de procesos y recomendaciones.

Sin embargo, APM *Body of Knowledge* 2017 desarrolla a profundidad la participación de interesados desde un enfoque de generación de acuerdos, define un ciclo de vida específico para la generación de acuerdos con los interesados.

Ahora bien, aunque existe una línea de requisitos establecida para procesos participativos con comunidades indígenas mediante la consulta previa, definidos mediante Directiva Presidencial No. 10 del 7 de noviembre de 2013; estos se integran con los procesos propuestos por las buenas prácticas en gerencia de proyecto.

Finalmente, respecto a los principios descritos en los documentos consultados, se identificó un grupo de principios relacionados de forma específica a la gestión de interesados transversales a la gerencia de proyectos, y otro grupo de principios de participación de interesados relacionado con derechos humanos, establecidos por la consulta previa. Adicionalmente, de forma complementaria, se presentan principios adicionales en marcos de referencia como APM.

6.2. Fase 2: diseño y ejecución de entrevista semiestructurada y encuestas

Con la finalidad de identificar lecciones aprendidas en gestión y participación de interesados en proyectos del sector de agua potable con comunidades indígenas Wayúu, se desarrollaron entrevistas semiestructuras mediante cuestionarios.

Como resultado de las entrevistas realizadas se identificaron algunas recomendaciones y lecciones aprendidas que se agruparon en cuatro (4) componentes, dentro de los cuales se definieron ocho (8) criterios que fueron objeto de un ejercicio metodológico de verificación de contenido a través de encuesta, con la finalidad de verificar en contenido que los criterios de priorización a los procesos en gestión y participación de interesados abordan las recomendaciones establecidas por los expertos(Galicia, 2022).

Finalmente, se realizó una segunda encuesta para la selección por representatividad de los criterios que ayudarían a seleccionar los procesos de la estructura de la Guía metodológica. Los elementos metodológicos utilizados se ejecutaron teniendo en cuenta las siguientes consideraciones por parte del entrevistador y el profesional experto entrevistado:

- Se evitó describir juicios de valor durante el desarrollo de la entrevista.
- Se mantiene confidencialidad de la información de los temas tratados durante la entrevista.
- Las partes manejaron imparcialidad y objetividad a las situaciones descritas

6.2.1. Cuestionario y encuesta

El cuestionario es la herramienta implementada en el presente trabajo de grado para identificar procesos y lecciones aprendidas a partir de profesionales expertos que han participado en proyectos del sector de agua potable con comunidades indígenas Wayúu.

Por otro lado, la encuesta es la herramienta implementada para verificar contenido y seleccionar los criterios que priorizan los procesos de gestión y participación de interesados.

El cuestionario y las encuestas diseñadas pueden ser consultadas en el anexo 1 y anexo 2 de este documento.

6.2.2. Selección de grupo de profesionales expertos

La selección de la muestra representativa de profesionales expertos con los que se desarrolló el presente capítulo se enfoca en abordar con la mayor amplitud posible los diferentes niveles de la estructura del sector de agua potable mediante profesionales que representan roles en gerencia de proyectos en entidades que se relacionan de forma directa con el sector de agua potable y las comunidades indígenas Wayúu. (Ver figura 11)

Figura 11. Muestra de profesionales expertos

	<u>ENTIDADES PÚBLICAS</u>	<u>No. PROFESIONALES EXPERTOS</u>
Nacional	Con experiencia del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio	1
	Con experiencia en la Administración temporal del sector de agua potable y saneamiento básico de La Guajira	1
Territorial	Con experiencia de campo con los PDA	3
	TOTAL MUESTRA	5

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Desarrollo de entrevistas y encuestas

Las entrevistas fueron aplicadas de forma presencial, en la cual se le solicitó al participante autorización para grabar sesión para fines académicos y que estas fueran transcritas para análisis de información. (Ver anexo 3 y anexo 4)

Estas entrevistas se desarrollaron con la participación de los siguientes profesionales expertos. (Ver tabla 25)

Tabla 25. Lista de profesionales expertos

No.	Nombre	Cargo	Entidad
1	Genoveva Chams *	Líder gestión empresarial PDA Atlántico	Gobernación del Atlántico, secretaria de Agua Potable y Saneamiento Básico
2	Diana Carolina Roa	Abogada gestión predial PDA Atlántico	Gobernación del Atlántico, secretaria de Agua Potable y Saneamiento Básico
3	Ana Celina Sierra*	Gerente	AT del sector de agua potable y saneamiento básico departamento de La Guajira
4	Lady Johanna Ospina	Secretaria de Agua Potable y Saneamiento Básico	Fue directora de programas del Viceministerio de Agua, Viceministra de Agua, entre otros cargos.
5	Isis Sara Brugés*	Líder gestión social PDA Atlántico	Gobernación del Atlántico, secretaria de Agua Potable y Saneamiento Básico

*Profesionales que realizaron ejercicio metodológico de verificación de contenido

Fuente: Elaboración propia

De los cuales a tres (3) se les realizó encuesta de verificación de contenido a partir de juicios de expertos en la plataforma de *Google Forms*, y a la muestra total se les aplicó la encuesta de selección por representatividad de criterios de priorización de procesos, como se registró en el anexo 5.

A partir de las encuestas realizadas a profesionales expertos, se identificaron cuatro líneas temáticas definidas en los siguientes componentes: participación (P), buenas prácticas (B), cualidades del proceso (C) y seguimiento, control y resultado (R). Estos insumos se tipificaron como lecciones aprendidas, al igual que se mencionaron algunas herramientas utilizadas en los procesos y la forma de cómo estas se implementaban en los proyectos, estos elementos se describen ordenadamente en la tabla 26.

Tabla 26. Hallazgos de las entrevistas a profesionales expertos

Componente abordado	Lecciones aprendidas	Herramientas utilizadas en cada proceso	Forma de incluir estas herramientas en la guía
Participación (P)	Muchas de las buenas prácticas nacen en países culturalmente distintos a Latinoamérica, cuando lo particularizas a países donde las necesidades básicas son insatisfechas, y se cuenta con muchas necesidades y niveles de pobreza tan altos, los procesos de gestión y participación de interesados no se pueden volver extorsión	Negociar con el interesado teniendo claro los límites, qué se puede negociar y que no se puede negociar, tener claridad de lo que es flexible y que no, en tu proyecto. Hay proyectos que permiten entregar conocimiento y otros no. El ciclo de vida de acuerdos no puede ser iterativo hasta el final, debo saber cuándo parar y retirarme	Definir roles y responsabilidades, en conjunto con rangos de trabajo, límites y capacidad de negociación admisibles para el proyecto.
Participación (P)	El factor de género en las lecciones aprendidas para Colombia: la gestión de interesados en comunidades es gestionada de mejor manera en las mujeres, es decir, puede que sea más difícil de gestionar, pero más efectiva y de más impacto para los demás interesados. Más notorio en comunidades indígenas, ya que la mujer tiende a ser más racional y transparente, porque piensan en el bienestar común, y no en el individual, y se vuelve una garantía directa para llegar a un acuerdo perdurable.	Generar estrategias de participación de interesados con aquellos que tengan una relación directa con el uso del agua-Las mujeres y niños.	En los procesos de participación de interesados, tener en cuenta el enfoque de género en las actividades programadas.
Buenas prácticas (B)	Toda una Nación Wayúu capaz de resolver todas sus necesidades a partir de sus conocimientos ancestrales, se corre el riesgo de que cuando vuelves tan participativo el proceso hasta las decisiones técnicas son cuestionadas por alguien que no cuenta con el conocimiento técnico, y se debe tener cuidado en no llegar a ese punto, donde la participación llegue a lo técnico y distorsione la viabilidad técnica del proyecto.	Caracterizar la madurez participativa de las comunidades, para identificar que estrategias de capacitación se deben generar.	Generar canales de capacitación, para crear rutas equitativas de participación y acuerdos

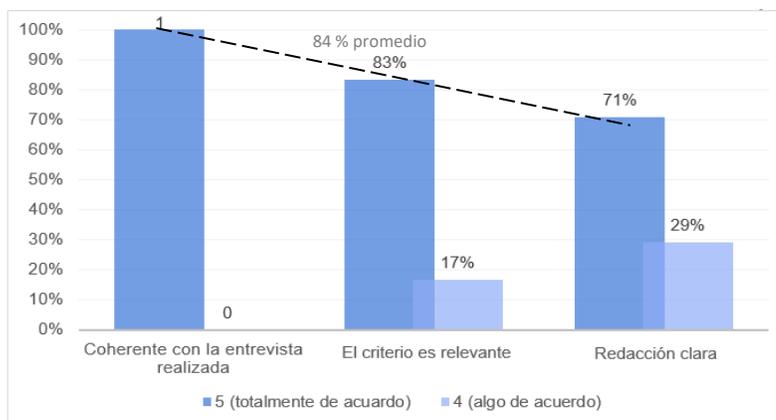
Seguimiento, control y resultado (R)	La Pila pública de Casa Azul en Manaure fue el piloto y de allí se tomaron las lecciones aprendidas para los siguientes proyectos	Parte del éxito para poder implementar un proyecto de Agua Potable en territorio indígena Wayúu, es decir; en un territorio sagrado donde no se podría pasar tubería o servidumbre, se requirió buscar a los líderes y se contrataban para que ellos replicaran a la comunidad el alcance del proyecto, se buscaba dentro de la comunidad la persona que tuviese la competencia, para dirigir los Talleres que se denominaron el "círculo de la palabra", en compañía del <i>Puchipu</i> -Palabrero	-La metodología de talleres fue desarrollada de acuerdo con la dinámica cultural: La palabra debe continuar su camino, no quedarse en una persona, creando el ejercicio "círculo de la palabra", liderado por una persona respetada por la comunidad: <i>Puchipu</i> . -Uno de los enfoques en la negociación: La sostenibilidad
Cualidades del proceso (C)	La comunidad siempre va a querer una contraprestación, aun cuando con el orden jerárquico se explica los beneficios y por qué es viable el proyecto de agua potable. En muchos casos el 99% de la situación corresponde a una contraprestación de tipo económico (Tener en cuenta que su actividad económica es esa-el trueque), por eso el contexto de negociación debe ser respecto al contacto social, pero no se puede convertir en extorsión o un beneficio económico directo, sino que se deben implementar estrategias que sean visualizadas como esa contraprestación	-Implementar como elemento validador la experiencia de otra comunidad indígena, contada por sus autoridades tradicionales. -Que la comunidad sea partícipe de la obra y de los procesos una vez finalizada, ejemplo: mano de obra no calificado por parte de la comunidad, operador de la planta. -Integrar otros servicios al proyecto de agua potable, sin que estos sean cargados al proyecto (ejemplo: punto de reciclaje-punto verde- Centro de Salud-Jornadas de capacitación, Centros Educativos-UCA-CAI, entre otras estrategias), poner a participar a otros actores para que se vea más atractivo, y no haya excusa para decir que no necesitan el agua potable, tener también otros intereses para ir al lugar. El proyecto debe demostrar que satisface totalmente la necesidad de la comunidad. Estrategias de integrar elementos que, sobre la dinámica misma de la comunidad, estrategias prácticas que giren en torno al servicio de agua, por ejemplo, Centros de Salud, Educación, jornadas de capacitación, una valoración del beneficio e impacto, que no necesariamente impacta al costo del proyecto, al contar con cooperantes	-Describir las estrategias que han sido exitosas para proyectos del sector de agua potable con comunidades indígenas Wayúu
Componente abordado	Buenas prácticas	herramientas utilizadas en cada proceso	Forma de incluir estas herramientas en la guía
Buenas prácticas (B)	Clasificar a los interesados teniendo en cuenta que no todos los interesados requirieren el mismo tratamiento, es decir; no tratar a los interesados en bloque, anteriormente la gestión de interesados era solo informar y como resultado de estas debilidades se ha identificado que la gestión y participación de interesados se volvió parte fundamental en el éxito del proyecto.	-Capacitar al interesado, hace más fácil los ejercicios de involucramiento, pero no se capacita igual a una comunidad o a una corporación. -Gestionar desde un mismo nivel, generas confianza y permites que los acuerdos se vuelvan sólidos.	-Identificación de interesados -Clasificar a los interesados -Caracterizar a los interesados -Metodologías sociales dependiendo del tipo de interesado -Procesos de comunicación
Participación (P)	Momento propicio para realizar acercamiento desde la estructuración del proyecto, desde el primer momento en que se tiene la idea de intervención y la mínima caracterización, es decir; si se realiza sin ir a terreno, la otra parte se siente excluida, y en ese momento la confianza empieza a romperse	La identificación de interesados, Acuerdos tempranos Maduración de acuerdos Disolución de acuerdos	Identificar los actores sociales para cada uno de los espacios (Convocatorias, audiencias, reuniones, talleres, capacitación de comunidad)
Buenas prácticas (B)	Principios relevantes al momento de la gestión y participación de interesados	Importancia de aplicar estos tres elementos para generar acuerdos: Entendimiento de interesado + acción + influencia: Genero un acuerdo	Principio de conciliación y neutralidad, no tomar parte. Personal idóneo y con habilidades para actividades de relacionamiento, hablar en un lenguaje que todos entiendan, y de esa manera bajar la información de forma directa del experto a la comunidad, haciendo que se genera apropiación de la solución y del proyecto por parte de la comunidad. -Reconocimiento oportuno de líderes

			Que todos los integrantes del equipo del proyecto manejen la misma sintonía en el momento de relacionarse con la comunidad, de lo contrario se refleja la disparidad ante la comunidad
Buenas prácticas (B)	Costos de gestión de interesados La gestión de interesado no debería ser tan costosa para un proyecto de agua potable, es importante, pero no se puede volver el costo adicional tan grande respecto al costo del proyecto. Muchas veces no es un tema económico, muchas veces es un tema de gerencia propia. En cuanto a gestión es un porcentaje alto-Percepción del 50-60%	Juicio de expertos, Recopilación de datos, Análisis de datos, Toma de decisiones, Representación de datos, Habilidades interpersonales y de equipo	-Proceso de seguimiento y control de costos asociados a la gestión y participación de interesados.
Seguimiento, control y resultado (R)	Las lecciones aprendidas no pueden volverse papel, deben asegurarse su cumplimiento	Situaciones que la parte externa desconoce, y solo llegando a terreno, amplía el conocimiento, pero también amplía la posibilidad de prevenir que determinada condición se convierta en un conflicto inmanejable	-En los procesos de seguimiento asegurar la implementación de las lecciones aprendidas
Seguimiento, control y resultado (R)	Los procesos de participación generan información que complementan al proyecto que va a atender necesidades básicas insatisfechas.	Jornadas de socialización con la comunidad Veedurías	-Planificar espacio de participación al largo de la etapa del proyecto, hitos importantes: Viabilidad, contratación, inicio, avances, entrega final, operación.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas de profesionales expertos.

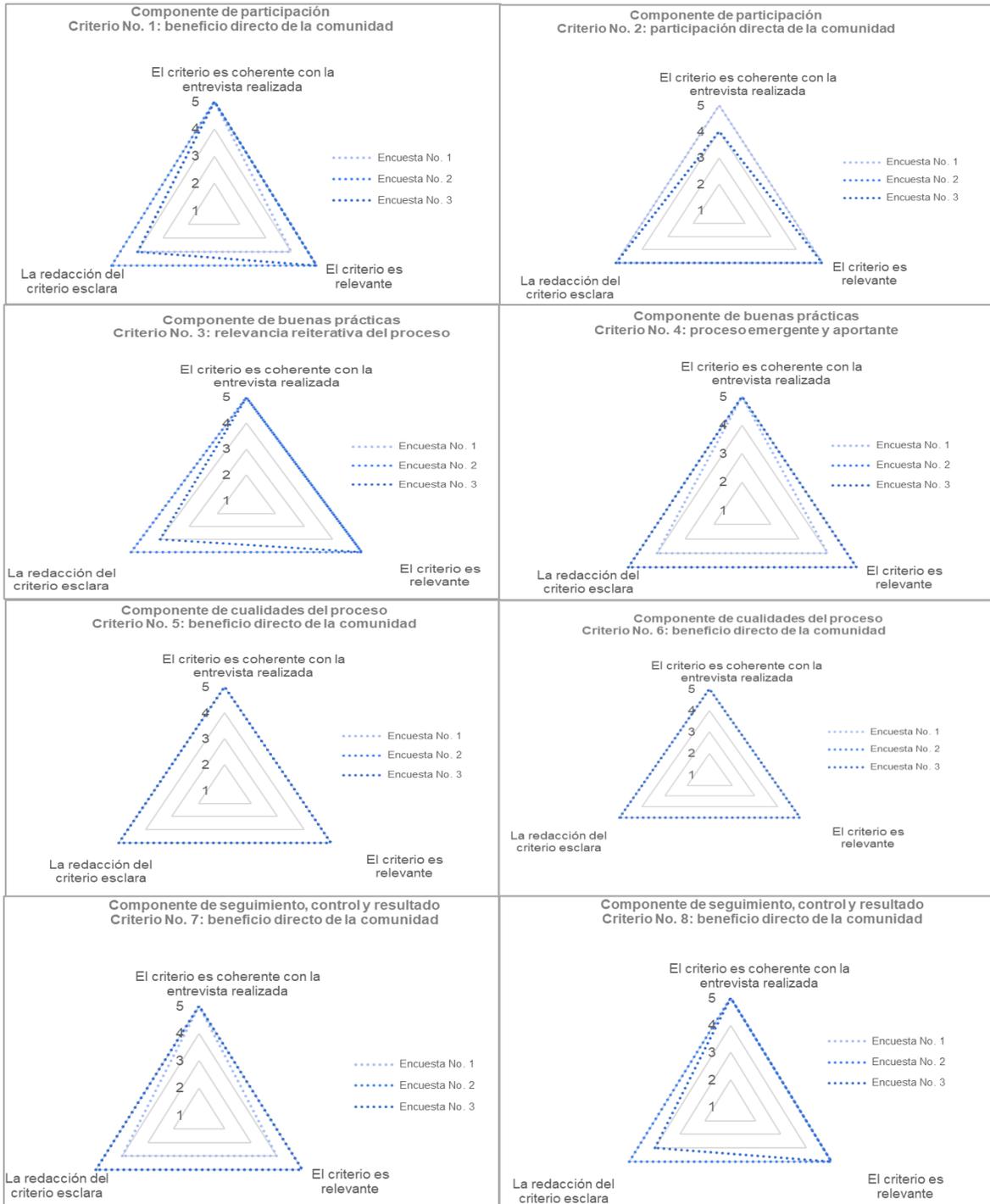
Por otro lado, con los resultados de la encuesta de verificación de contenido basado en juicio de expertos, se confirmó que los criterios recopilados para priorizar procesos corresponden a las recomendaciones establecidas por los expertos en las entrevistas. Los criterios fueron definidos del resultado a las entrevistas y referencias del marco teórico, en consecuencia, las dimensiones evaluadas obtuvieron en un 84 % en promedio, calificación de 5 (totalmente de acuerdo), (ver figura 12 y figura 13). Sin embargo, para la dimensión de redacción clara del criterio, un 29 % obtuvo calificación de 4 (algo de acuerdo), por lo que se generaron elementos complementarios y aclaratorios en su descripción reducida y desarrollada de los ocho (8) criterios caracterizados, como se refleja en la Tabla 27.

Figura 12. Resultados encuesta de verificación de contenido, método de Hernández et al. (2014)



Fuente: Elaboración propia

Figura 13. Resultados de encuesta de verificación de contenido



Fuente: elaboración propia. Método Hernández et al. (2014). Escala de verificación de criterio: (1.) muy en desacuerdo, (2.) algo en desacuerdo, (3.) ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (4.) algo de acuerdo, (5.) totalmente de acuerdo.

Tabla 27. Descripción de criterios de priorización de procesos identificados.

Componente estratégico	Descripción de componente estratégico	Descripción	Código criterio (CP)	Criterio	Descripción	Referencia
De los participantes (P)	De los principios de la consulta previa	Permite dar cumplimiento a los principios generales de la consulta previa (libre, previa, informada, de buena fe, significativas, otros)	CPP-01	Procesos que aporten al beneficio directo de la comunidad.	Procesos con objetivos estratégicos definidos que generan valor a la comunidad, teniendo en cuenta que la participación de las partes aporta información que complementa al proyecto que va a atender necesidades básicas insatisfechas	Convenio No. 169 de la OIT y Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas.
			CPP-02	Procesos que incentiven la participación directa de la comunidad	Procesos que aseguren la participación de la comunidad a través de la representatividad de sus líderes o autoridades tradicionales, y prevalecen los principios de participación.	Marcos de referencia. (APM, 2019)
De las buenas prácticas (B)	De los países de aplicación	Estándar reconocido en países con presencia de comunidades indígenas.	CPB-03	Relevancia reiterativa del proceso	El proceso es tenido en cuenta en varios marcos de referencia y proyectos de agua potable con comunidades indígenas Wayúu, de forma reiterativa aporta a las gestiones de buenas prácticas relacionadas con la gestión y participación de interesados.	Marcos de referencia.
			CPB-04	Proceso emergente y aportante	Proceso emergente y descrito en los marcos de referencia, nueva práctica aplicada en los proyectos de agua potable con buenos resultados, que aporta y complementa a la gestión y participación de las partes interesadas	Marcos de referencia. (APM, 2019), (PRINCE 2, 2017).
De las cualidades del estándar o proceso (C)	Del desarrollo de la consulta previa	Permite dentro de sus procesos de gestión de interesados alinear las etapas definidas para la consulta previa.	CPC-05	Aplicabilidad del proceso durante todo el ciclo de vida del proyecto y el producto	Proceso iterativo y aplicable durante el ciclo de vida del proyecto y producto del proyecto	Directiva Presidencial No. 10 del 7 de noviembre de 2013, (APM, 2019), (PMI, 2021), (PMI, 2016)
	De la adaptabilidad	Desarrollo amplio de procesos de gestión y participación de interesados en el marco de la adaptabilidad, diferencialidad y mejora de los procesos.	CPC-06	Adaptabilidad del proceso	Adaptabilidad de los procesos en atención a las particularidades sociales y lecciones aprendidas identificadas	(PMI, 2021)
Del seguimiento, control y resultado (R)	Del resultado	Reconocimiento de resultado de forma clara: desacuerdo, acuerdo parcial, pleno acuerdo/ consentimiento.	CPR-07	Procesos de estimaciones tiempo y costos enfocados a la gestión y participación de interesados	Procesos de gestión de interesados que permitan representar la planeación o ejecución de esta área en costo y tiempo	Convenio No. 169 de la OIT y Declaración de las Naciones Unidas sobre los derechos de los pueblos indígenas.
	De la evaluación y seguimiento de los resultados	Definición de procesos de evaluación, seguimiento y gestión de los resultados.	CPR-08	Procesos de evaluación y seguimiento de los resultados	Definición de procesos de evaluación, seguimiento y aplicación de lecciones aprendidas.	Directiva Presidencial No. 10 del 7 de noviembre de 2013.

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas de profesionales expertos.

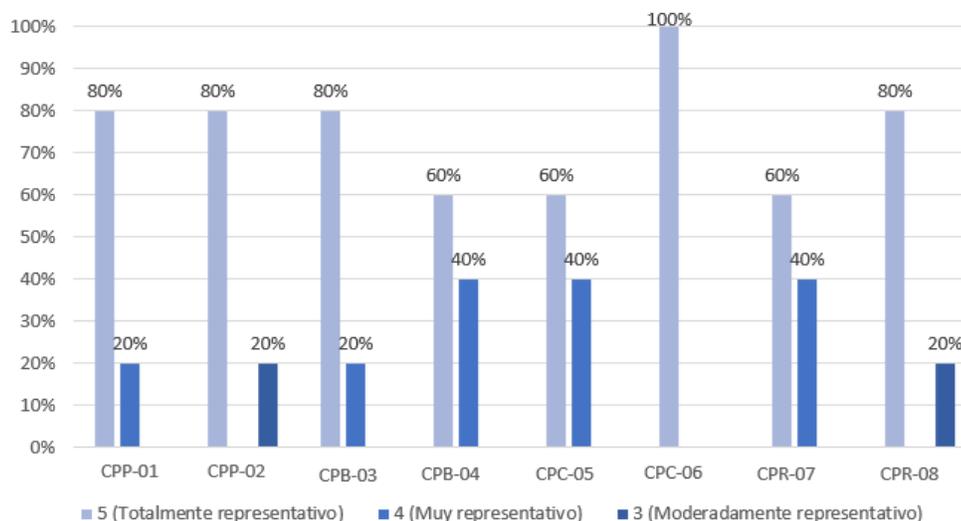
Finalmente, con la estructura de criterios actualizada, se realizó una encuesta de selección de criterios por representatividad y se obtuvo una puntuación cercana a la máxima (25 puntos) para todos los criterios, (ver tabla 28). Adicionalmente, todos los criterios fluctuaron en las primeras tres categorías de la escala calificativa de mayor valor, siendo 5 (totalmente representativo), 4 (muy representativo) y 3 (moderadamente representativo), (ver tabla 28); concluyendo que los ocho (8) criterios definidos por contenido, son representativos para caracterizar los procesos que desarrollará la guía metodológica.

Tabla 28. Resultado de encuestas realizadas

Código del Criterio	CPP-01	CPP-02	CPB-03	CPB-04	CPC-05	CPC-06	CPR-07	CPR-08
Encuesta No. 1	5	5	5	5	5	5	5	5
Encuesta No. 2	5	5	5	5	5	5	5	5
Encuesta No. 3	5	5	5	5	5	5	5	5
Encuesta No. 4	5	3	5	4	4	5	4	3
Encuesta No. 5	4	5	4	4	4	5	4	5
Puntaje de criterios	24	23	24	23	23	25	23	23

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas de profesionales expertos.

Figura 14. Evaluación de representatividad de criterios de priorización



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas de profesionales expertos.

A partir de las entrevistas y encuestas desarrolladas se identificaron las siguientes conclusiones y recomendaciones, (ver tabla 29):

Tabla 29. Conclusiones y recomendaciones a partir de entrevistas y encuestas

Conclusiones	Recomendaciones
Los expertos coincidieron en que la gestión y participación de interesados a nivel de impacto, requiere mayor esfuerzo de gestión con un nivel de gestión del 50-60% respecto a los demás componentes del proyecto.	-Identificar métricas claras que puedan reflejar esta percepción en datos del proyecto, adicional al costo y tiempo.
Se resaltó la importancia de entender las lecciones aprendidas, y de forma efectiva incorporarlas a los escenarios de participación en que apliquen.	-Genera una estructura de documentación de lecciones aprendidas que en conjunto las incorpore en el desarrollo de la gestión.
Se identificó que una de las metodologías prácticas para trabajo con las comunidades indígenas Wayúu es darle continuidad a la palabra por personas respetadas dentro de su comunidad-PUCHIPU o líder de comunidades diferentes que fueron parte de	Desarrollar de forma específica el ejercicio del CIRCULO DE LA PALABRA, en la guía metodológica.

una experiencia, en escenarios de enramadas donde tradicionalmente se reúnen.	
Los expertos coinciden en que la gestión y participación de interesados no se puede volver en extorción.	Definición de roles, responsabilidad y capacidades de negociación, estableciendo límites y elementos no flexibles de los proyectos
Los profesionales expertos describen diferentes momentos donde se realizan escenarios de participación que aportan al proyecto.	Definir hitos donde se debe generar estrategia de participación
Se resalta la importancia de clasificar a las partes interesadas, proyectando el tratamiento particular y estratégico para cada grupo	Establecer una línea base de clasificación, y algunas bases de datos en la guía metodológica.

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas de profesionales expertos.

6.3. Fase 3: priorización de procesos a partir de los criterios seleccionados

En el presente capítulo se analizaron los procesos para la gestión y participación de interesados, recopilados de las buenas prácticas consultadas en el marco teórico, teniendo en cuenta el concepto de proceso según (PMI, 2016):

“Un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por tener entradas, herramientas y técnicas que se pueden aplicar y como resultado se obtienen salidas”.

Inicialmente se identificaron procesos de gestión y de participación de interesados por marco de referencia, observando que no separaban los procesos de gestión de interesados a los de participación, por el contrario, presentaban una secuencia lógica y complementaria, que se mantuvo en este ejercicio bajo la siguiente metodología:

- Se codificaron 223 procesos de 13 referencias, 9 de ellas descritas en el marco teórico en sus diferentes ediciones, 1 descrita en el marco legal de consulta previa, y 1 referencia adicional aportadas por el manual de Krick. (Ver tabla 30)

Tabla 30. Relación de referencias, identificación y priorización de procesos

No.	Referencia	No procesos codificados	No de procesos priorizados
1	Guía técnica Colombiana GTC 250 (ICONTEC, 2014)	13	13
2	<i>Guidance on project management.</i> (ISO, 2012)	5	5
3	<i>Body of Knowledge</i> (APM, 2019)	4	4
4	<i>Body of Knowledge</i> (APM, 2012)	5	5
5	<i>Managing Successful Projects.</i> (PRINCE 2, 2017)	14	14
6	<i>Project excellence baseline</i> (IPMA, International Project Managment Association, 2016)	14	
7	IPMA ICB	132	96
8	<i>Body of Knowledge</i> 6th (PMI, 2016)	7	7
9	<i>Body of Knowledge</i> 7th (PMI, 2021)	6	6
10	Directiva Presidencial No. 10 de 2013 de la consulta previa. (República de Colombia, 2013)	5	5
11	Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interesados. (Krick, 2006)	18	18
Total		223	173

Fuente: Elaboración propia.

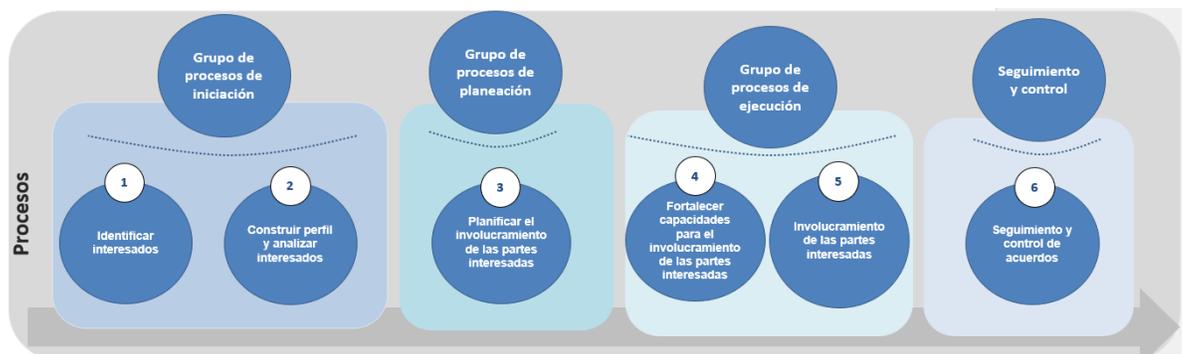
- Posteriormente se calificó para cada proceso la aplicabilidad o no de cada criterio evaluado, donde 1 (aplica) y 0 (no aplica), generando base de datos relacionada en el anexo 6.

- Teniendo en cuenta que muchos procesos de diferentes referencias se repetían y dada la extensión de la base de datos, se realizó ejercicio de agrupación temática de procesos entre todos los marcos de referencia, presentado en el anexo 7.

Se aclara que no todos elementos consultados referencia en su totalidad procesos, algunos como IPMA PEB definen criterios y subcriterios, y otras recomendaciones, por tal motivo no se comparan recomendaciones con procesos, pero si se agrupan dentro de los procesos a los que aportan.

Como resultado, se generaron seis (6) agrupaciones que definieron los procesos que conformaron la guía metodológica, reconocidos por estar inmersos en los grupos de procesos de iniciación, planeación, ejecución y seguimiento. (Ver figura 15)

Figura 15. *Procesos gestión y participación de interesados.*



Fuente: elaboración propia a partir de marcos de referencia.

6.4. Fase 4: caracterización de los elementos de la guía metodológica

De acuerdo con los componentes recurrentes en la estructura de una guía metodológica, identificados en el capítulo 6.1; a continuación, se analiza a detalle los siguientes elementos: principios de la guía metodológica, ciclo de vida al que se integrará la Guía, procesos y recomendaciones.

6.4.1. Manual de uso, roles y responsabilidades

Este componente es el resultado de identificar roles involucrados para los procesos de la guía, en atención a la información del levantamiento documental de proyectos ejecutados del sector de agua potable con comunidades indígenas Wayúu, donde se relacionaron roles específicos en interacción con diferentes entidades. Es por esto que se definió una estructura sectorial específica para estos proyectos, con la finalidad que los procesos definidos en la guía estuvieran integrados y articulados con las entidades presentes en estas actividades, ver Figura 16.

Figura 16. Estructura sector de agua potable



Marco de la Ley 142 de 1994, ARTÍCULO 5. Competencia de los municipios en cuanto a la prestación de los servicios públicos. (...) "Asegurar que se presten a sus habitantes, de manera eficiente, los servicios domiciliarios de acueducto, por empresas de servicios públicos de carácter oficial, privado o mixto, o directamente por la administración central del respectivo municipio en los casos previstos" (...)

1. Adscrita la DNP, por delegación presidencial ejerce las funciones de inspección, vigilancia y control sobre las entidades y empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía y gas.
 2. Si la zona no está dentro del Resguardo, es jurisdicción del municipio.

Fuente: elaboración propia

La dinámica interinstitucional en los proyectos de agua potable está presente durante el ciclo de vida del proyecto y del producto, y es tenida en cuenta en la guía a partir de la definición de roles y responsabilidades orientados en la estructura sectorial para proyectos de agua potable, que define el uso de la guía y la aplicación de los grupos de procesos y procesos de gestión y participación de interesados siguiendo rutas de trabajo en articulación con las instituciones relacionadas.

La dinámica de interacción entre entidades se genera en función de cinco (5) propósitos: la formulación del proyecto, su financiación, la definición de la entidad ejecutora y contratistas, el seguimiento a los planes de progresividad, monitoreo calidad del agua y SGP, y por último la operación y sostenibilidad del proyecto.

Por ejemplo, por concepto de financiación para el año 2021 las inversiones de agua potable en La Guajira correspondían a 60 % recursos presupuesto general de la Nación-PGN, 19 % recursos Corpoguajira, 12 % PGN Estratégicos, 14 % SGP APSB. Sobre estos, las entidades ejecutoras corresponderían al Plan Departamental de Agua-PDA La Guajira, Corpoguajira y otras, encargados de aperturar procesos de selección. A su vez, la Secretaria de Salud Departamental se encargaba del monitoreo de calidad del agua, la Superintendencia de servicios públicos del seguimiento al cumplimiento de la progresividad de esquemas diferenciales y el MVCT del monitoreo de los recursos del SGP APSB. Por último, las alcaldías y empresas operadoras de los proyectos de la sostenibilidad de la infraestructura. (Plan Departamental de Agua-PDA, 2022)

6.4.2. Principios

Teniendo en cuenta que en el capítulo de marco legal se describieron y compararon los principios establecidos para la consulta previa, se identificó que la mayoría de los marcos de referencias analizados definen principios de orientación a la gerencia de proyectos, y algunos como APM y la GTC son específicos para gestión de interesados.

Tanto los principios de gerencia de proyectos o los específicos de gestión de interesados y de consulta previa, resultan ser complementarios entre sí, algunos reiterativos. Una vez identificados y representados el anexo 8 y el anexo 9, se desarrolló ejercicio cualitativo de agrupación de principios similares, encontrando tres dimensiones a resaltar: principios de tipo operativos, de gestión y de los derechos humanos.

Dentro de estas categorías, se agruparon un total de 15 principios, 10 principios con soporte en los marcos de referencia en gerencia de proyectos analizados y otros cinco (5) complementarios desde la visión de derechos humanos y consulta previa, como se representa en la Figura 17.

Figura 17. Principios guía metodológica



Fuente: Elaboración propia a partir de los marcos de referencia.

La dimensión de principios de derechos humanos se relaciona con el reconocimiento del derecho fundamental a ser consultado previamente, en las decisiones que afecten a las comunidades indígenas Wayúu. Este grupo de principios son amparados por la Constitución Política de 1991 del Estado Colombiano y el Convenio 169 de la OIT.

Por otro lado, la dimensión de los principios de participación inclusiva es correspondiente al esfuerzo y compromiso por reflejar, en todas las etapas de un proceso de relación, los puntos de vista y las necesidades de todos los grupos de interesados. (Krick, 2016)

Por último, la dimensión de principios de la gestión preserva la influencia de elementos transversales reconocidos en la gerencia de proyectos y que por su aporte son complementarios y deben estar presente los procesos de gestión y participación de interesados.

6.4.2. Ciclo de vida

Mediante la realización de análisis comparativo de las diferentes estructuras de ciclo de vida para la gestión de interesados en atención a los marcos de referencias revisados, se identificó que las diferentes fases del ciclo de vida para la gestión de interesados son de tipo incremental y las fases identificadas para la participación de interesados son de tipo iterativo y adaptativos. (Ver anexo 10 y anexo 11)

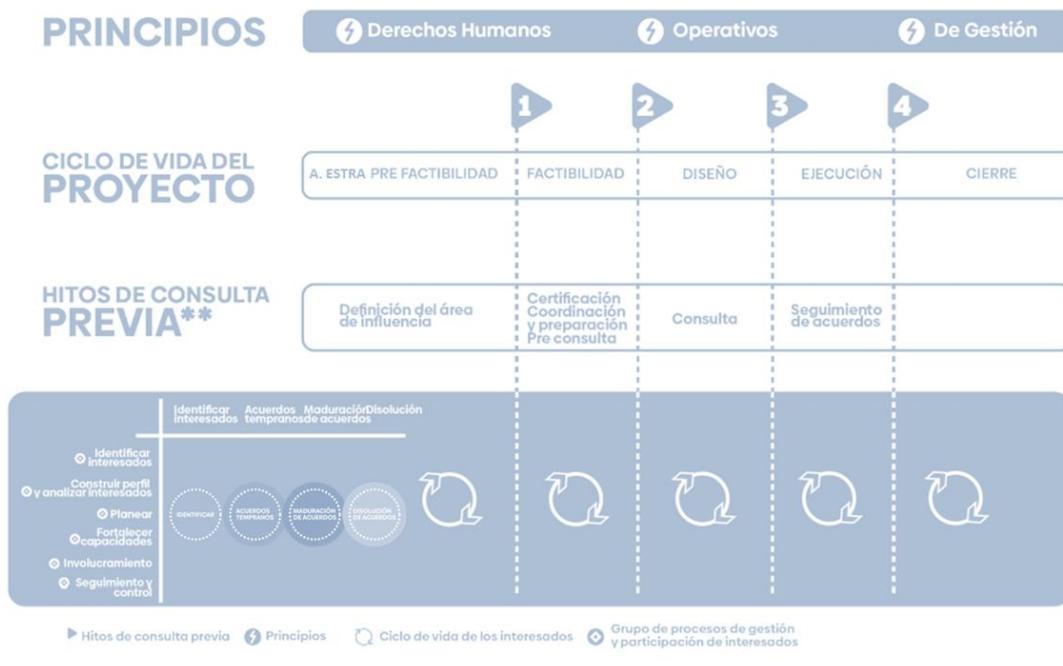
Para definir el ciclo de vida de las gestión y participación de interesados en un proyecto del sector de agua potable, el cual definiría la estructura de trabajo específica para la gestión enfocada en la participación de interesados, fue necesario concebir el ciclo de vida de proyectos de acuerdo con (PMI, 2016) y centrar la gestión de interesados en la generación de acuerdos entre las partes.

El primer hallazgo que precede el enfoque de participación de interesados y de gran relevancia para la guía metodológica a construir, define un ciclo de vida específico para la generación de acuerdos con los interesados, recapitular figura 9.

El ciclo de vida para la generación de acuerdos con los interesados desarrolla un enfoque participativo dirigido a la generación de acuerdos entre las partes, mediante tres (3) elementos: entendimiento, acción, influencia. El entendimiento genera un alto nivel de conocimiento de como el interesado interactuará y contribuirá al proyecto. La acción es el elemento generador de influencia, y la influencia genera cambios en actitudes y acciones de la contraparte en diferentes niveles. (Association of Project Management, 2020).

En atención a lo descrito, el esquema integrado del ciclo de vida del proyecto, los procesos para la gestión y participación de interesados y el ciclo de vida para la generación de acuerdos con los interesados se compone de seis (6) fases del proyecto, seis (6) procesos para la gestión y participación de interesados, y cuatro (4) fases con comportamiento iterativo para la generación de acuerdos entre las partes, ver figura 18.

Figura 18. Ciclo de vida para la gestión y participación de interesados en proyectos de agua



Fuente: Elaboración propia a partir de marcos de referencia.

6.4.3. Caracterización de procesos

A partir del levantamiento de información de proyectos implementados del sector de agua potable con comunidades indígenas, (ver tabla 31), se desarrollaron los siguientes ejercicios:

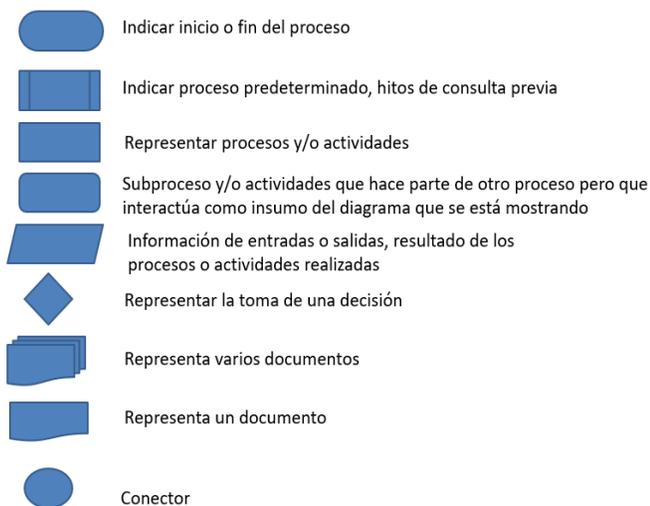
Tabla 31. *Insumos información proyectos de agua potable con comunidades indígenas Wayúu*

No.	Fuente de información	Insumos
1	Plataforma de contratación estatal SECOP I	Proyectos contratados: Anexos técnicos Especificaciones técnicas Guía SISO Guía
2	Plataforma de contratación estatal SECOP II	Proyectos contratados: Anexos técnicos Especificaciones técnicas
3	Agua Nacionales, información de proyectos implementados en La Guajira	Informes de consultoría estructuración plan de aseguramiento y plan social Materia de actividad rutas de contaminación
4	Empresa departamental de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo S.A. E.S.P de la Guajira.	Proyectos de agua potable ejecutados con comunidades indígenas Wayúu: Informes mensuales de supervisión Acta de trabajo de campo social Registro fotográfico
5	Ministerio de Interior directorio de comunidades indígenas Wayúu y líderes de las comunidades.	Listado de comunidades indígenas Wayúu y sus representantes

Fuente: Elaboración propia

6.4.3.1. Descripción específica de los procesos. Se realizó análisis comparativo de los ítems de: metodología del proceso, responsable, roles involucrados, entradas, salidas, herramientas para cada proceso de la guía a partir de los insumos de los proyectos de agua potable ejecutados con comunidades indígenas Wayúu y los previstos por los marcos de referencia analizados, ver anexo 12. Como resultado se generó para cada proceso su respectivo diagrama de flujo a partir de las siguientes figuras representativas. (Ver figura 19).

Figura 19. *Elemento para el diseño de diagramas de flujo*



Fuente: Elaboración propia.

6.4.3.1.1. Identificar interesados. Es el primer proceso de la gestión y participación de interesados descrito por todos los marcos de referencias consultados, sin embargo, el enfoque definido para la Guía resalta el ejercicio de alineación estratégica del interesado desde el momento en que se identifica, cuestionando preguntas de por qué, para qué y con quién se generará el involucramiento. Esto con la finalidad de asegurar que los procesos respondan a una estructura lógica que sea parte del proyecto. El autor que más desarrolla el pensamiento estratégico para el proceso de identificación de interesados en (Krick, 2006), sin embargo; el acceso a informes de proyecto del sector de agua implementados permitió identificar elementos utilizados para la realización de esta labor, como mapas de ubicación geográfica del proyecto y área de influencia directa e indirecta.

6.4.3.1.2. Construir perfil y analizar interesados. Este proceso de forma independiente a la identificación de interesados es reconocido y profundizado por APM (2019), PMI (2021) y Krick (2006). El enfoque de este proceso en la Guía consiste en generar conocimiento suficiente que permita al equipo del proyecto entender al interesado: sus motivadores, intereses, expectativas, requerimientos, dinámica de relación, entre otros. A partir de este conocimiento exhaustivo, analizar todos los elementos obtenidos para segmentar, categorizar e identificar temas, sobre los cuales se generarán estrategias de trabajo.

6.4.3.1.3. Planificar el involucramiento de las partes interesadas. Proceso de la Guía que busca definir métodos y tiempos para materializar las estrategias para involucrar a los interesados y el desarrollo de las acciones priorizadas por tema abordado en búsqueda de acuerdo con las partes. Otro componente importante del proceso es la definición de los indicadores de seguimiento del cumplimiento de dichas actividades.

6.4.3.1.4. Fortalecer capacidades para el involucramiento de las partes interesadas. La intención de este proceso para la Guía es generar rutas que, debido a la existencia de barreras de conocimientos, acceso físico a territorio, de comunicación, entre otros, se requieren actividades de carácter previo a las actividades puntuales del proceso de involucramiento de los interesados específicas a la generación de acuerdos del proyecto. Ahora bien, el fortalecimiento de capacidades involucra tanto al equipo del proyecto como a las otras partes interesadas.

6.4.3.1.5. Involucramiento de las partes interesadas. Proceso de la Guía en el que se diseña a detalle cada actividad de involucramiento de interesados que ha sido planeado y se ejecuta de forma adecuada con la comunidad. Debido a que es el proceso que más interacción genera con los interesados y en el cual se generan acuerdos, es indispensable definir en el mismo ejercicio elementos de medida de los acuerdos, plazos y responsables, es la línea base para el desarrollo de relaciones duraderas y de confianza con las partes.

6.4.3.1.6. Seguimiento y control de acuerdos. Teniendo en cuenta que es objeto de seguimiento el plan de involucramiento y al mismo tiempo la finalidad del ejercicio de planeación es la generación de acuerdos con las partes interesadas, la Guía contempla el seguimiento y control a los indicadores de las actividades definidas en el plan y a los indicadores y plazos de los acuerdos generados.

6.4.3.2. Descripción específica de los grupos de procesos. De acuerdo con los procesos priorizados se identificó la correspondencia con cuatro (4) grupos de procesos.

6.4.3.2.1. Grupo de procesos de inicio. Compuesto por los procesos que permiten alinear estratégicamente la intención de involucramiento de los interesados desde su identificación y generar de forma completa el entendimiento de los interesados. Identificar interesados, construir su perfil y analizarlos son procesos estratégicos que lideran el enfoque de los siguientes procesos para la generación de acuerdos. Es importante entender que en las comunidades indígenas Wayúu se presentan muchos líderes, pero para generar acuerdos solo son oficialmente reconocidos por el Ministerio de Interior y respetados por la comunidad las Autoridades Tradicionales.

6.4.3.2.2. Grupo de procesos de planeación. Define la forma como se va a materializar la estrategia de involucramiento de acuerdo con la caracterización de interesados a través del alcance de actividades, métodos y tiempos de comunicación para la generación de acuerdos, teniendo en cuenta que la consulta previa no siempre es requerida, en varias ocasiones el Ministerio de Interior ha conceptuado que para proyectos de agua potable esta no es requerida al tratarse de la atención de una necesidad básica insatisfecha. Actualmente los proyectos viabilizados no la requieren e incluyen en sus componentes el ejercicio participativo de las comunidades como parte integral de los proyectos.

Otro elemento para tener en cuenta en el grupo de proceso de planeación es que el mecanismo desarrollado para el primer acercamiento se denomina *Wuinka Yootopülee* (circulo de la palabra) dirigido por un palabrero, quien lleva la palabra se identifica por llevar un sombrero y un bastón donde marca cada reunión sostenida, es un intérprete y mediador entre las partes

6.4.3.2.3. Grupo de procesos de ejecución. Compuesto por aquellos procesos realizados para desarrollar el trabajo definido en el plan social o plan de involucramiento de interesados, a partir de dos frentes de acción: el fortalecimiento de capacidades de involucramiento entre las partes y el involucramiento de los interesados. Estos procesos incluyen la estructuración de la actividad específica, la convocatoria, gestión de recursos y levantamiento de actas y soporte documental.

Se aclara que, aunque se realiza socialización previa para definir temas, la ubicación final de la infraestructura para este tipo de proyectos solo queda definida en la etapa de ejecución, en donde la comunidad completamente de acuerdo y mediante simbolismo de los sueños, define un punto final y debe existir un contratista con tiempo de reacción oportuna para materializar este acuerdo.

Por temas prediales, los proyectos trabajados con las comunidades indígenas Wayúu siempre deben estar en territorio Resguardado, debido a que la tradición del predio es amparada por esta figura. Antes de iniciar la construcción la comunidad debe aportar certificado de uso de área específica para ese proyecto y una vez terminada la obra se tramita una servidumbre de acueducto.

6.4.3.2.4. Grupo de procesos de seguimiento y control. Abarca el seguimiento de los avances del plan social o plan de involucramiento, pero también el seguimiento a los acuerdos suscritos en el desarrollo del plan. Adicionalmente, los procesos requeridos para analizar y regular el desempeño de estos y la implementación de lecciones aprendidas en el ciclo de vida del proyecto y los interesados.

Para las comunidades indígenas Wayúu la palabra debe mantenerse en circulación y las experiencias de otras comunidades con los proyectos de agua son escuchadas como lecciones aprendidas, es así que de esta generación de saberes y su divulgación entre la comunidad, se establece un elemento de gran ayuda en los procesos de generación de acuerdos entre las partes.

6.4.3.3. Coherencia de los procesos de la guía. Los procesos definidos para la guía en el capítulo 6.3, son afines y compatibles algunas actividades que ya se realizan en los proyectos del sector de agua potable con comunidades indígenas Wayúu, toda vez que, se identificaron actividades claramente agrupables en los procesos establecidos, como se muestra en la figura 20.

Figura 20. Afinidad de actividades implementadas y los procesos de la Guía



Fuente: Actividades tomadas de (Aguas Nacionales EPM, Consorcio FUPAD-ALIWA, 2017)

6.5. Fase 5: estructura de la guía metodológica

Esta guía describe mediante procesos las buenas prácticas en gestión y participación de interesados para proyectos del sector de agua potable con comunidades indígenas Wayúu, y para su elaboración se requirió definir la estructura que se desarrollaría y los elementos de diseño que aportaría.

Teniendo en cuenta la priorización de procesos, la identificación de principios, ciclo de vida y recomendación extraídas de los insumos documentales de los proyectos ejecutados, se desarrolló la siguiente estructura para la guía que se denominó GUIMPAW (Guía metodológica para la gestión y participación de interesados en proyectos de agua potable ejecutados en territorio de con comunidades Wayúu del departamento de La Guaira):

Glosario

Introducción

1. Alcance de la guía

2. Objetivo de la guía
 3. Manual de uso, roles y responsabilidades
 4. Principios de la gestión y participación de interesados
 5. Ciclo de vida del proyecto y la generación de acuerdos con los interesados
 6. Procesos de gestión y participación de interesados
 7. Grupos de procesos de gestión y participación de interesados
- Anexos
Referencias

Por otro lado, en cuanto a lo características gráficas de la guía, se buscó integrar cada elemento de la guía a partir de diagramas de flujo, gráficas y estructuras dinámicas. Adicionalmente, se incorporaron registros fotográficos actualizados y se incluyeron llamados aclaratorios para dinamizar la lectura de esta, ver figura 21.

Figura 21. Infografía elementos de diseño guía metodológica



Fuente: elaboración propia

6.5.1. Definición de contenido de la Guía

El contenido de la guía conservó el enfoque participativo y de generación de acuerdos que resaltado por los cuerpos de conocimiento en gerencia de proyectos de APM (2019) y PMI (2021). La definición de cada componente se construyó a partir de los resultados de los elementos desarrollados metodológicamente.

6.5.1.1. Manual de roles y responsabilidades. Teniendo en cuenta que en los proyectos del sector de agua potable con comunidades indígenas Wayúu articula a diferentes entidades, se elaboró diagramación de estructura sectorial integrada a la definición de roles y responsabilidades, como esquematización de un manual de uso para la aplicación de los procesos de acuerdo con la dinámica interinstitucional.

6.5.1.2. Principios. Los principios definidos en las dimensiones identificadas aportan a la guía el sentido que debe prevalecer en las acciones que realiza cada profesional en el ejercicio de estos procesos, son ejes rectores en la toma decisiones.

6.5.1.3. Ciclo de vida. El objetivo de este componente es integrar procesos de gestión y participación de interesados, al ciclo de vida del proyecto y del producto, resaltando e incluyendo en el ciclo de vida el enfoque a la generación de acuerdos con los interesados, y referenciando los requisitos de la consulta previa como hitos durante el ciclo del proyecto.

6.5.1.4. Procesos. La estructura de presentación de los seis (6) procesos de la Guía incluye: descripción de la metodología del proceso, responsables, roles involucrados, diagrama de flujo del proceso, descripción de entradas, herramientas y salidas, y por último recomendaciones.

6.5.1.5. Grupos de procesos. La estructura de los cuatro (4) grupos de procesos consta de la descripción del elemento y datos referenciados por los profesionales expertos que se deben considerar en los proyectos de agua potable con comunidades indígenas Wayúu.

6.5.2. Elaboración de la Guía

De acuerdo con el diseño estructural definido y los resultados obtenidos de los capítulos anteriores, se desarrolló el contenido de la guía metodológica para la gestión y participación de interesados para proyectos del sector de agua potable ejecutados en territorio de comunidades indígenas Wayúu del Departamento de La Guajira, en cumplimiento al objeto del presente trabajo de grado. (Ver anexo 13).

6.6. Fase 6: verificación

Posterior al desarrollo de la guía se implementó el método de verificación de contenido basado en juicio de expertos, a través de un panel de personas con opinión informada y trayectoria en el tema. (Escobar, 2008)

La selección de expertos corresponde a profesionales del sector de agua potable que cuentan con experiencia de trabajo en campo con comunidades indígenas Wayúu, relacionados en la tabla 32.

Tabla 32. Lista de expertos ejercicio de verificación de contenido de la Guía

N°	Nombre	Cargo	Experiencia	Entidad
1	Rafael Gallardo	Ingeniera Civil	25 años	Ingeniero de seguimiento de proyectos Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
2	Alcides Escobar	Comunicador	4 años	Gestor social PDA de La Guajira
3	Ana Sierra Pérez	Abogada	12 años	Apoyo jurídico Dirección de Infraestructura-Viceministerio de ASB-MVCT
4	Isis Brugés Ruíz	Psicóloga	20 años	Gestora social del PDA Atlántico
5	Anabel Hoyos	Ingeniera Civil	10 años	Supervisora proyectos del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio

Fuente: Elaboración propia

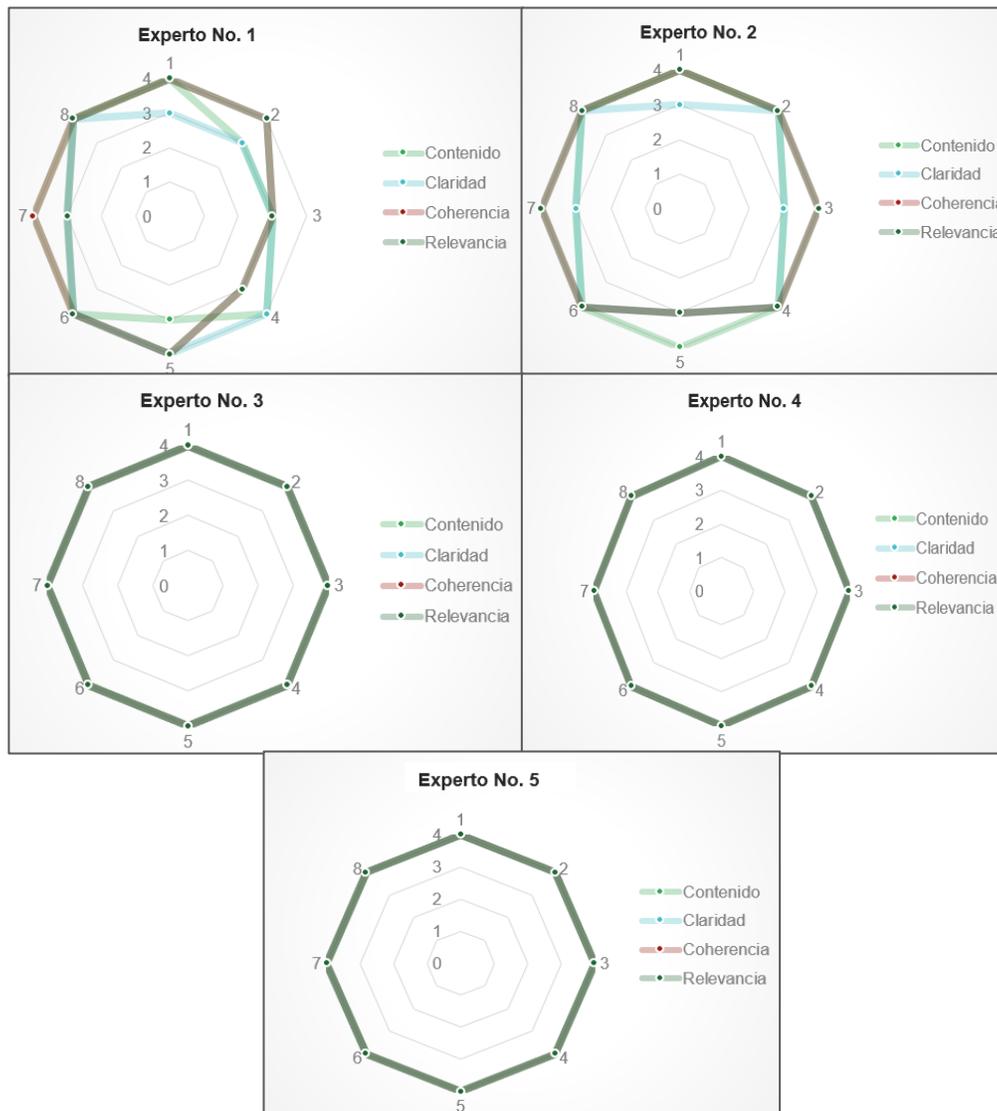
La plantilla de la encuesta fue diseñada teniendo en cuenta la evaluación de las dimensiones de contenido, claridad, coherencia y relevancia; para su calificación se utilizó una escala tipo *Likert* de 1 a 4 (Escobar, 2008), donde 1. no cumple, 2. bajo nivel de cumplimiento, 3. moderado nivel de cumplimiento y 4. alto nivel de cumplimiento (Arias, 2021). Como resultado de esta evaluación se define el cumplimiento del criterio para el ítem consultado, de la siguiente manera:

Adecuado: los ítems que cumplieron con la totalidad de los requisitos establecidos
 Parcialmente adecuado: los expertos solicitaron algunas mejoras
 Inadecuado: los expertos expresaron no cumplimiento de los criterios verificados.
 (Arias, 2021)

La información fue remitida a los expertos por vía correo electrónico, y la encuesta fue diligenciada en la plataforma *Google Forms*, disponible en el anexo 14.

Como resultado del ejercicio de verificación de contenido, se presentan las calificaciones obtenidas para los criterios evaluados, (ver figura 22) y comentarios tabulados (ver tabla 33) que fueron tenidos en cuenta e incorporados a la guía.

Figura 22. Gráficas de tendencia de resultados juicios de expertos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Cometarios a la Guía, juicios de expertos

Ítem	Aspecto evaluado	Comentarios (Experto 1)	Comentarios (Experto 2)	Comentarios (Experto 3)	Comentarios (Experto 4)	Comentarios (Experto 5)
1	Presentación general de la Guía	Es importante suprimir el concepto de líderes, las comunidades indígenas tienen muchos líderes o se autoproclaman líderes, pero los oficialmente reconocidos por Ministerio de Interior y respetados por la comunidad son la Autoridades Tradicionales.	Se pueden presentar otros mecanismos de acercamiento, por ejemplo, el primer acercamiento, en el bastón de dejas registros mediante dibujos de los acercamientos que se han tenido, la dinámica de acercamiento es consciente desde el primer momento	Alto nivel de cumplimiento	Se recomienda dentro de lo posible aumentar el tamaño de las letras para los diagramas de flujo.	Alto nivel de cumplimiento
2	La Guía identifica buenas prácticas en gestión y participación de interesados	Los proyectos trabajados con las comunidades siempre están en territorio Resguardado, debido a que la tradición del predio es amparada por esta figura. Antes de iniciar la construcción la comunidad debe aportar certificado de uso de área específica para ese proyecto.	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento
3	La Guía identifica procesos y lecciones aprendidas en gestión y participación de interesados aplicables a proyectos de agua potable con comunidades indígenas Wayúu	Aunque la consulta previa aplica, en varias ocasiones el Ministerios de Interior ha conceptuado en diferentes ocasiones que para proyectos de agua potable en algunas condiciones no es requerida.	Ubicar en el diagrama sectorial la UNGRD	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento
4	La Guía está soportada con herramientas que aportan a fácil aplicabilidad	Se aclara que se realiza socialización previa para definir temas, pero la ubicación final de la infraestructura solo queda definida en la ejecución del proyecto, en donde la comunidad completamente de acuerdo y mediante simbolismo de los sueños, define un punto y es el momento en que la reacción del contratista es oportuna para materializar este acuerdo.	Alto nivel de cumplimiento	En el diagrama de estructura sectorial, se recomienda incluir otros actores que ejecutan proyectos de agua para las comunidades Wayúu, estos son: Findeter, sector privado a través de obras por impuestos (Ecopetrol, Isagen, Epm, entre otros)	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento
5	La aplicación de la Guía aporta al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades indígenas Wayúu mediante la implementación de buenas prácticas en gestión y generación de acuerdos con los interesados	Cumplimiento moderado, comentarios anteriores	Cumplimiento moderado, comentarios anteriores	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento
6	La Guía se encuentra alineada con la normatividad vigente	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	
7	La Guía aporta herramientas para el desarrollo de buenas prácticas en gestión y generación de acuerdo con interesados en proyectos de agua potable con comunidades indígenas Wayúu.	Cumplimiento moderado, comentarios anteriores	Tener en cuenta que existen falencias en la formulación de los proyectos	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	
8	La Guía propone un enfoque inclusivo y acorde con la preservación al derecho a la consulta previa.	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	Alto nivel de cumplimiento	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información evaluada y verificada por los profesionales expertos en proyectos del sector de agua potable con comunidades indígenas Wayúu, se presentaron criterios adecuados, y otros criterios objeto de verificación parcialmente adecuados. Es atención a estos últimos, se realizó el siguiente tratamiento:

Los comentarios generados por los expertos 1 y 2, hacían referencia a aclaraciones dentro de los grupos de procesos de la gerencia del proyecto, por lo que se incorporaron en la guía como datos representativos en el capítulo de grupos de procesos para integrar este conocimiento de gran valor a las particularidades que presentan dichos proyectos.

Por otro lado, el experto 1 recomendó la aclaración de dos (2) conceptos: consulta previa y líderes. Para el primero se incluyó en la guía a término de aclaratorio de esta manera: *en varias ocasiones el Ministerio de Interior ha conceptuado que para proyectos de agua potable en algunas condiciones no es requerida la consulta previa*. Para el segundo concepto, se suprime de la guía y se resalta la figura de la autoridad tradicional.

Si bien en la tabla resumen de expertos se relacionan comentarios que determinan algún aspecto faltante, cada comentario fue revisado e incluido en el contenido de la guía, para los casos donde no hubo comentarios se consideró como alto nivel de cumplimiento, cumpliendo de esta manera con los requisitos estipulados por los expertos.

Finalmente, como estrategia de socialización de la Guía, se remitieron correos electrónicos a instituciones de interés en el tema con la finalidad de generar espacios oportunos de socialización del producto que permitieran la continuidad del ejercicio desarrollado. Las instituciones a las cuales se socializó el producto fueron: Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Plan Departamental de Agua de La Guajira, Centro de pensamiento Guajira 360° y profesionales expertos que participaron en el desarrollo del presente trabajo de grado.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo de grado dio cumplimiento a los objetivos definidos, y como resultado se desarrolló una Guía metodológica que será una herramienta fundamental para los profesionales que interactúan en proyectos del sector de agua potable en territorio de comunidades indígenas Wayúu, para la implementación de buenas prácticas en gestión y participación de interesados.

Es una herramienta que ayuda a superar los procesos traumáticos de suspensión de aquellos proyectos que no han podido avanzar por temas inconclusos con la comunidad indígena, pero también ofrece elementos para dar continuidad a los nuevos proyectos de agua potable que el territorio necesita para atender necesidades básicas insatisfechas por falta de acceso al agua potable.

El enfoque participativo para la generación de acuerdos es el eje central de la Guía, teniendo en cuenta que los procesos específicos al área de conocimiento de interesados han evolucionado desde la gestión y participación a la generación de acuerdos, desarrollado a mayor profundidad por APM (2019), PMI (2016) y manual de (Krick, 2006).

Adicionalmente, la Guía ofrece un enfoque participativo para la generación de acuerdos entre las partes, respaldado por marcos de referencia como APM (2019), PMI (2016) y manual de (Krick, 2006).

APM definió un ciclo de vida específico a la generación de acuerdos con las partes interesadas, el cual es integrado en la Guía, al ciclo de vida del proyecto y a los grupos de procesos y procesos de la guía.

Por otro lado, se identificó que la alineación estratégica no solo compete a la definición del proyecto en sus etapas previas, sino también a la identificación de interesados, como elemento transversal para definir la manera más eficiente de incorporar a las partes en el desarrollo mismo del proyecto.

Adicionalmente, la dinámica interinstitucional para el desarrollo de proyectos de agua potable en La Guajira, descrita por los profesionales expertos; fue incluida en el manual de uso, roles y responsabilidades como la ruta articulada de las diferentes entidades que a través de profesionales delegados aportan a la consecución de proyectos de agua potable para las comunidades indígenas Wayúu.

Este enfoque emergente ha direccionado los procesos de gestión y participación de interesados a la generación de acuerdos, y de allí la importancia de que el ciclo de generación de acuerdos sea integrado al ciclo de vida del proyecto. Este elemento, en conjunto con principios representativos, conocimiento de la estructura sectorial con sus roles y responsabilidades, y por último los grupos de procesos y procesos en gestión y participación de interesados, conforman la Guía metodológica.

Una vez analizado el juicio de expertos, se concluyó que la Guía ofrece y documenta de forma estructurada, prácticas que han funcionado en el territorio y que permiten generar esta alineación clara con grupos de procesos en gerencia de proyectos para la gestión y participación de interesados.

Se recomienda a tener presente uno de los conceptos claves en el territorio es el conocimiento de la representatividad de la figura de Autoridad tradicional, único rol reconocido y respetada por la comunidad indígena Wayúu y primer interesado que se debe abordar antes de involucrar a toda la comunidad en acciones participativas.

Finalmente, la Guía logró generar conocimiento de buenas prácticas en gestión y participación de interesados en proyectos de agua potable con comunidades indígenas Wayúu, y aporta a mejorar estos procesos y generar confianza entre las partes.

9. TRABAJO FUTURO

Como trabajo futuro, a partir del desarrollo de la Guía metodológica se espera que se pueda realizar el proceso de verificación del producto, pruebas y recomendaciones al producto. Una vez mejorado, se pueda realizar su aplicación y análisis de su implementación.

Desde otra perspectiva, un elemento relevante como trabajo futuro es el estudio del papel de la mujer en el liderazgo, participación y toma de decisiones en procesos participativos y generación de acuerdos en proyectos de agua potable con comunidades indígenas Wayúu.

Adicionalmente, a partir de este trabajo de grado se identificó la existencia de un amplio acervo de producción de material específico del sector para actividades participativas con las comunidades, o desarrollados por otras entidades dentro de su función misional, que no encuentra fácilmente disponible a los diferentes usuarios, y por tanto, son esfuerzos no centralizados y desconocidos, por lo que reconoce la oportunidad de analizar la manera de desarrollar un sistema de generación de conocimiento en gestión y participación de interesados para este tipo de proyectos.

Por otro lado, es relevante poder generar un sistema de caracterización de comunidades para la formulación de este tipo de proyectos.

Finalmente, es claro que existe un componente de habilidades blandas como capacidades necesarias que se deben fortalecer para la gestión y participación de interesados, que pueden ser objeto de trabajos futuros.

BIBLIOGRAFÍA

- AECID. (2017). *Buenas prácticas de las defensorías del pueblo de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú en procesos de consulta previa*. Lima, Perú.
- Agencia Nacional de Minería. (s.f.). *Consulta previa*. Bogotá D.C: APM.
- Aguas Nacionales EPM, Consorcio FUPAD-ALIWA. (2017). *Informe técnico final Contrato N° 011-710*. Riohacha: EPM.
- Alcaldía de Manaure. (2018). *Memoria técnica proyecto piloto distribución de agua potable para las comunidades indígenas Wayúu de la zona rural dispersa del municipio de Manaure*. Bogotá.
- APM. (2012). *APM body of knowledge six edition*. Buckinghamshire: APM.
- APM. (2019). *APM body of knowledge seven edition*. Buckinghamshire: APM.
- APM. (28 de octubre de 2022). *Cómo se ejecuta APM*. Obtenido de <https://www.apm.org.uk/about-us/how-apm-is-run/>
- APM, Association for project management. (enero de 2021). *Association for project management*. Obtenido de <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/stakeholder-engagement/>
- Asociación de Autoridades Tradicionales, W.-P. (2015). *ABC para el fortalecimiento del dialogo intercultural del pueblo indígena*. Bogotá D.C.: Ministerio de Minas y Energía.
- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE 2*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. BID. (2017). *Consulta Significativa con las partes interesadas*.
- BID. (2006). *Política operativa sobre pueblos indígenas y estrategia para el desarrollo indígena*. Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2032314>
- BID. (2016). *El rol de las políticas de salvaguardas del BID en la promoción de infraestructura sostenible*.
- BID. (2017). Documento de Marco Sectorial del Agua y Saneamiento. *Divulgación simultanea*, 104.
- BID. (2019). *Guía operativa política operativa sobre pueblos indígenas*.
- BID. (16 de 05 de 2022). <https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/sostenibilidad-y-salvaguardias>.
- Bourne, L. (2013). *Gestión de stakeholders*. Bogotá: Ediciones EAN.

- Buitrado W, M. (2020). *Elaboración de una guía metodológica de gerencia de proyectos de economía creativa arquitectónica para generar capital social en la comunidad*. Bogotá D.C.: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Legal, Bogotá. Obtenido de <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
- CONPES 3984. (2020). *Extensión de la vigencia de la medida correctiva de Asunción temporal de la competencia de la prestación de los servicios de salud, educación, alimentación escolar y agua potable y saneamiento básico en el departamento de La Guajira*. Bogotá D.C.: CONPES.
- Contraloría. (2017). *Boletín Macro Sectorial agua potable y saneamiento básico*. Contraloría.
- Contraloría General de La Nación. (2018). *Boletín macrosectorial, La Guajira: revisión de la situación en Agua Potable y Saneamiento Básico*. Bogotá D.C.
- Corpoguajira. (2013). *Mapa resguardos indígenas La Guajira*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/160314599/MAPA-RESGUARDO-INDIGENA>
- Corte Interamericana de Desarrollo. (2017). *Sentencia T-302/17 Acción de tutela para proteger los derechos fundamentales a la salud, al agua y a la alimentación de los niños y niñas del pueblo Wayúu del departamento de La Guajira*. Colombia.
- DANE. (2015). *Avances Alianza por el Agua y La Vida en La Guajira*. Bogotá D.C.
- Daza, A. (2018). *El Recurso Agua en las Comunidades Indígenas Wayúu*. Maicao.
- Deguire, M. (2014). Stakeholder 2 Stakeholder networking. *Paper presented at PMI® Global Congress 2014—North America*, , 10.
- Departamento de La Guajira. (24 de mayo de 2014). *Plan Salvaguarda del pueblo Wayúu. Zona norte de Albania. Resguardo Alta y Media Guajira, Resguardo Cuatro de Noviembre y Parcialidades*. Obtenido de Albania, Incluyente, Participativa y Sostenible: <http://www.albania-laguajira.gov.co/estudios-e-investigaciones/plan-salvaguarda-del-pueblo-Wayúu>
- Departamento de Prosperidad Social. (2013). *Grupo Enfoque Diferencial*. Bogotá D.C.
- Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2018-2022). *Bases Plan Nacional de Desarrollo*. Bogotá D.C: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación, DNP. (2013). *CONPES 3762: Lineamientos de política para el desarrollo de proyectos de interés nacional y estratégicos-PINES*. Bogotá D.C: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá D.C: DNP.
- DIAN. (2015). *Resolución 000060*. Bogotá: DIAN.

- DNP. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022*. Bogotá D.C: DNP.
- DNP. (Octubre, 2016). *Balance de Proyectos Críticos*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. (2016). *Plan de Desarrollo 2016-2025*. Bogotá D.C.
- Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. (2018). *Guías Generales para el desarrollo del Trabajo de grado, Cohorte 6*. Bogotá D.C.
- Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. (07 de 01 de 2019). *Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito*. Obtenido de <https://www.escuelaing.edu.co/escuela/maestria/gerencia-proyectos/generalidades.html>
- Eskerod, P. (2017). *Cambridge Handbook of Organizational Project Management, Chapter 12, Stakeholder*. Quebec, Montreal.
- Falcao, H. F. (1999). En quién se pone el foco, identificando stakeholders para la formulación de la misión organizacional.
- Galicia, L. B. (10 de 2022). *Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-61802017000300042
- Gobernación de La Guajira. (2012). *Informe de seguimiento y programación y ejecución de recursos SGP de Resguardos Indígenas*. Riohacha, Colombia.
- Gobernación de La Guajira. (2013). *Informe de seguimiento, programación y ejecución de recursos SGP*. Riohacha D.T.
- Gobernación de La Guajira. (2020-2023). *Plan Departamental de Desarrollo de La Guajira*. Riohacha, La Guajira.
- Gonzalez, J. I. (25 de 09 de 2014). El índice de ruralidad. *La República*.
- Grau, N. (2012). Standards and Excellence in Project Management - In Who Do We Trust? *EL SEVIER*.
- Guajira 360. (2018). *Análisis de pertinencia del gasto de regalías en el departamento de La Guajira y municipios productores*. La Guajira. Riohacha, La Guajira: Propia.
- Guba. E. G., & L. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. London, UK: Sage Publications.
- Hernández S. R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MC Graw Hill.
- Hernández S. R, Fernández C. C., Batista L. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.

- Huemann, M. Eskerod, P. Ringhofer, C. (2016). *Rethink, Project stakeholder management*. Pennsylvania: PMI.
- ICONTEC. (2012). *Guía técnica colombiana: directrices para la dirección y gestión de proyectos*. Bogotá D.C.
- ICONTEC. (2014). *Guía Técnica Colombiana GTC 250*.
- IDEAM. (2010). *Estudio Nacional del Agua*. Bogotá D.C.
- IDEAM. (2019). *Análisis regional de la SZH Caribe-Guajira. Estudio Nacional del Agua*. Bogotá D.C.
- Ikv Pax Christi. (2012). *Consulta previa en Colombia: el caso de expansión del proyecto Cerrejón*. La Guajira.
- Institute, P. M. (24 de 09 de 2018). *Your Project Management Revealed 2ND Edition Is Now Ready*. Obtenido de Free Training: <https://www.pmi.org/about>
- Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos. (2009). *El derecho a la consulta previa en América Latina*. Bogotá D.C.: ILSA.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (28 de 11 de 2019). *INTA*. Obtenido de http://climayagua.inta.gob.ar/que_es_el_fenomeno_el_ni%C3%B1o
- IPMA, International Project Management Association. (2016). *Project excellence baseline*. Amsterdam: IPMA.
- ISO. (2012). *Guidance on project management*. Génova, Nueva Zelanda: ISO.
- Ivanhoé Cambridge. (2020). *Alinear nuestras financiaciones con nuestras aspiraciones de RSE*.
- Izacara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. México D.F.: Fontamara.
- Krick, F. M. (2006). *Manual para la práctica de relaciones con los grupos de interés*. Canadá.
- Mauricio Archila, Z. A. (2016). *Hasta cuando soñemos: Extractivismo e interculturalidad en el sur de La Guajira*. Bogotá D.C.: CINEP-Programa por la Paz.
- Mena, M. H. (2014). Effectiveness of prior consultation on the environmental licensing process in the department of Chocó 2006-2011.
- Microsoft Solutions Framework . (2012). *MSF Process Model v. 3.1*. EEUU.
- Ministerio de Ambiente. (5 de 8 de 2010). *Decreto 2820*. Bogotá: Ministerio de Ambiente.
- Ministerio de Interior. (2011). *Enfoque diferencial para pueblos y comunidades indígenas víctimas*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Interior. (2016). *El enfoque diferencial y étnico en la política pública de víctimas del conflicto armado*. Bogotá D.C.: Min Interior.

- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (23 de Noviembre de 2016). *Con el nuevo decreto de esquemas diferenciales llegaremos con agua potable a zonas de posconflicto*: Elsa Noguera. Obtenido de <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-agua/programas/guajira-azul/abc-guajira-azul>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2018). *Estrategia de implementación política de agua potable y saneamiento básico rural en el departamento de La Guajira*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2019). *Informe Plan Departamental de Agua de La Guajira. Informe de Gestión*. Riohacha.
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (29 de 08 de 2020). *Programa Guajira Azul*. Obtenido de <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-agua/programas/guajira-azul/abc-guajira-azul> GOV.CO:
- NINO, G. (2012). *Standards and Excellence in Project Management - In Who* . Alemania: Elsevier.
- Organización Nacional Indígena de Colombia-ONIC. (2011). *El derecho fundamental a la consulta previa de los pueblos indígenas en Colombia*. Bogotá D.C.
- Organización de las Naciones Unidas. (24 de 09 de 2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *El derecho de los pueblos indígenas a la consulta previa, libre e informada*. Bogotá D.C: ONU.
- Organización Internacional del Trabajo . (2016). *Reporte regional, Convenio núm. 169 de la OIT sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes y la consulta previa a los pueblos indígenas en proyectos de inversión*. PERÚ: OIT.
- Organización Latinoamericana de Energía (OLADE). (2014). *Estudio de Caso Consulta previa e informada a las Comunidades Indígenas en Colombia*. Bogotá: OLADE.
- PDA La Guajira. (2019). *Anexo técnico Licitación pública No. 007 de 2019, AT para el sector de agua potable y saneamiento básico*. Riohacha: PDA La Guajira.
- PMI. (2016). *PMBOK 6 TH*. EEUU: PMI.
- PMI. (2021). *PMBOK GUIDE SEVEN EDITION*. Chicago: PMI.
- PNUD. (2019). *La Guajira: Retos y desafíos para el desarrollo sostenible*. Riohacha: Alianza La Guajira Elige Bien, Cámara de Comercio y PNUD.
- PRINCE 2. (2017). *Managing successful projects winth Prince 2*. Reino Unido: Axelos.

- Ramos, H. (21 de Enero de 2016). *¿Por qué fracasan los proyectos?* Obtenido de Project Management.com: <https://www.projectmanagement.com/articles/315581/-Por-qu-fracasan-los-proyectos-?forcemobile=on>
- Real Academia Española. (28 de Marzo de 2021). *Diccionario*. Obtenido de Principio: <https://dle.rae.es/principio>
- República de Colombia. (2013). *Directiva presidencial N° 10*. Bogotá D.C.: Presidencia.
- Savage, G. T. (1991). *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. The Executive.
- Semana. (18 de agosto de 2019). Pueblos indígenas, en el epicentro de los conflictos ambientales. *Actualidad*.
- Stifung, H. y Konrad, A. (01 de 05 de 2011). *Guía de buenas prácticas para la consulta previa en las Américas*. Obtenido de <https://www.kas.de/documents/277427/8016182/2019+BuenasPracticas+ESP-ENG.pdf/c5fb886b-e15b-ad3a-14ab-b380e8f3daf5?version=1.0&t=1580487744076>
- UNICEF. (2015). *Comunidades tejedoras de vida*. Bogotá D.C: Kimpres SAS.
- Universidad de Málaga. (2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*. Obtenido de https://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf
- Velez J.A., H. A. (2018). *Gestión de Proyectos: origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-83672018000200068