

# IMPACTO DE LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES



Impacto de la gestión de las comunicaciones en la ejecución del primer proyecto internacional de  
una empresa privada 2025

Daniela Andrea López Galván

María del Carmen Morales Arana

”

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2025

# IMPACTO DE LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES

Impacto de la gestión de las comunicaciones en la ejecución del primer proyecto internacional de  
una empresa privada 2025

Daniela Andrea López Galván

María del Carmen Morales Arana

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de  
Proyectos

Asesora

Doris Amanda Rosero García

Microbióloga, M.Sc., PhD.

Posdoctorado en Microbiología Ambiental

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2025

# IMPACTO DE LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES

## Contenido

Lista de tablas .....	6
Lista de figuras.....	7
Lista de anexos.....	8
Resumen.....	9
Abstract .....	10
Introducción .....	11
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema .....	13
1.2 La pregunta de investigación .....	14
1.3 Los objetivos de investigación.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	14
1.4 Justificación de la investigación .....	15
2 MARCO DE REFERENCIA.....	16
2.1 Marco de Antecedentes.....	16
2.2 Marco Teórico.....	17
2.2.1 La teoría general de sistemas (TSG).....	17

# IMPACTO DE LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES

2.2.2	Teoría de los Interesados (Stakeholder Theory) .....	18
2.2.3	Enfoque PMBOK.....	19
2.3	Marco normativo.....	19
3	METODOLOGÍA.....	20
3.1	Enfoque y alcance de la investigación .....	20
3.2	Población y muestra.....	20
3.2.1	Definición de la población .....	20
3.2.2	Cálculo y selección de la muestra.....	21
3.3	Instrumento(s).....	21
3.3.1	Encuesta .....	21
3.4	Descripción de procedimientos.....	21
3.5	Análisis de información .....	22
3.6	Consideraciones éticas .....	22
3.6.1	Análisis de consideraciones éticas .....	22
3.6.2	Instrumentos de aceptación y autorización .....	22
4	RESULTADOS .....	24
4.1	Relación de resultados del primer objetivo.....	24
4.2	Resultados para el segundo objetivo.....	26
5	DISCUSIÓN .....	28
6	CONCLUSIONES.....	32

# IMPACTO DE LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES

7	RECOMENDACIONES .....	34
	Referencias.....	36
	Anexos .....	38

# IMPACTO DE LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES

## Lista de tablas

Tabla 1.	Población.....	20
----------	----------------	----

**Lista de figuras**

Figura 1.	Percepción de diferencias comunicacionales .....	24
Figura 2.	Barreras comunicacionales .....	25
Figura 3.	Implementación de estrategias de mejora .....	25
Figura 4.	Experiencias .....	26
Figura 5.	Frecuencia de atrasos .....	27
Figura 6.	Reprogramación de actividades .....	27

**Lista de anexos**

Anexo 1. Encuesta ..... 38

# IMPACTO DE LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES

## Resumen

Las obras de infraestructura urbana requieren no solo planificación técnica, sino también una gestión eficiente de las relaciones con los actores sociales involucrados. El presente proyecto de investigación aborda el impacto de la gestión de las comunicaciones desde de la gerencia de proyectos, a través de una metodología de tipo cuantitativo, de enfoque descriptivo y aplicada a un proyecto específico. Se logro identificar las principales barreras comunicacionales y el impacto de las comunicaciones en el cumplimiento del cronograma de entrega. El marco de antecedentes y teórico, así como la participación de los actores involucrados, fueron claves para contextualizar el problema. Entre los hallazgos más relevantes se encuentra la falta de canales efectivos de comunicación comunitaria y la escasa incorporación de la percepción ciudadana en las fases del proyecto.

*Palabras clave: gerencia de proyectos, comunicación, obras públicas.*

# IMPACTO DE LA GESTION DE LAS COMUNICACIONES

## **Abstract**

Urban infrastructure projects require not only technical planning but also efficient management of relationships with the stakeholders involved. This research project addresses the impact of communications management from the perspective of project management, using a quantitative, descriptive methodology applied to a specific project. It was possible to identify the main communication barriers and the impact of communications on delivery schedule compliance. The background and theoretical framework, as well as the participation of the stakeholders involved, were key to contextualizing the problem. Among the most relevant findings are the lack of effective community communication channels and the limited incorporation of citizen perceptions into the project phases.

*Keywords: Project management, communication, public works.*

## **Introducción**

La gerencia de proyectos en obras públicas representa un desafío complejo cuando se combina la dimensión técnica con la social. Las obras de infraestructura no solo implican planificación técnica y presupuestaria, sino también la coordinación entre múltiples actores institucionales, contratistas y comunidades. Esta investigación surge ante la necesidad de comprender cómo la gerencia de proyectos puede impactar -positiva o negativamente- en los procesos de comunicación y participación ciudadana en estas intervenciones.

El problema de investigación se enfoca en analizar la gestión de las comunicaciones en la ejecución del primer proyecto internacional de una empresa privada, desde un enfoque de la gerencia de proyectos, que permita el fortalecimiento en los procesos de comunicación y minimización de riesgos derivados de fallas comunicativas. La pregunta guía de esta investigación es: ¿Cómo incide la gestión de las comunicaciones en el cumplimiento de los objetivos de un proyecto internacional, particularmente frente a las barreras culturales, lingüísticas e interinstitucionales?

El estudio se justifica por la relevancia social debido a que la gestión deficiente de la comunicación puede generar retrasos, sobrecostos o rechazo por parte de la población beneficiaria. Se plantearon como objetivos específicos identificar las principales barreras comunicacionales en proyectos internacionales, a partir de experiencias de actores involucrado y evaluar el impacto de las comunicaciones en el cumplimiento de los cronogramas de entrega del proyecto.

Desde la revisión teórica, se retoman aportes de autores como Walker (2015) y Pinto (2019), quienes destacan la necesidad de adaptar el liderazgo de los gerentes de proyecto a entornos de alta interacción comunitaria. También se consideran elementos del PMBOK (PMI, 2017), especialmente los referidos al área de conocimiento de la gestión de las comunicaciones y la gestión de interesados, como claves para lograr un proyecto socialmente viable.

La metodología se estructuró como una investigación cuantitativa, con enfoque descriptivo, utilizando como herramienta una encuesta que fue aplicada a actores involucrados.

Se concluye que incorporar un modelo de gestión comunicacional adaptado al entorno puede incrementar la aceptación, reducir fricciones y mejorar la ejecución de las obras. Finalmente, se proponen recomendaciones prácticas para fortalecer la gerencia de proyectos desde una visión integral, técnica y socialmente responsable.

## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción del problema

La gerencia de proyectos en obras de infraestructura enfrenta múltiples retos asociados no solo a los aspectos técnicos y financieros, sino también a los procesos de comunicación entre los actores involucrados. La Guía del PMBOK® señala que "una comunicación eficaz es uno de los principales factores de éxito del proyecto" (PMI, 2017).

La situación actual evidencia que, en diversos proyectos, han surgido conflictos relacionados con malentendidos, desinformación, ausencia de mecanismos efectivos de retroalimentación y poca participación comunitaria en la toma de decisiones. Estos problemas se deben en parte a la carencia de un plan estructurado de gestión de las comunicaciones y a la escasa preparación en competencias interculturales de los equipos (Lewis, 2006).

En un escenario futuro, si no se adoptan estrategias claras que integren la gestión de la comunicación como una prioridad en la gerencia de proyectos, es probable que estos conflictos se intensifiquen, provocando retrasos, aumento de costos, pérdida de confianza por parte de las comunidades y, en algunos casos, el abandono o fracaso de los proyectos (PMI, 2017).

Por tanto, se hace necesario identificar las fallas comunicacionales desde una mirada gerencial y evaluar su impacto en el alcance de los objetivos del proyecto, de esta manera proporcionar recomendaciones que permitan mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos.

## **1.2 La pregunta de investigación**

¿Cómo incide la gestión de las comunicaciones en el cumplimiento de los objetivos de un proyecto internacional, particularmente frente a las barreras culturales, lingüísticas e interinstitucionales?

## **1.3 Los objetivos de investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la gestión de las comunicaciones en la ejecución del primer proyecto internacional de una empresa privada, desde un enfoque de la gerencia de proyectos, que permita el fortalecimiento en los procesos de comunicación y minimización de riesgos derivados de fallas comunicativas.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Identificar las principales barreras comunicacionales en proyectos internacionales, a partir de experiencias de actores involucrados.

Evaluar el impacto de las comunicaciones en el cumplimiento de los cronogramas de entrega del proyecto.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La presente investigación es de carácter metodológico, ya que busca plantear alternativas de solución a un problema recurrente en la ejecución de proyectos: la ineficiencia en la comunicación entre actores clave. Este aspecto, común en obras públicas, puede generar retrasos, sobrecostos, conflictos comunitarios e incluso el fracaso parcial o total del proyecto (PMI, 2017).

Realizar este estudio es importante porque aborda un aspecto frecuentemente subestimado en la planificación y ejecución de obras públicas: la comunicación efectiva (Kerzner, 2018). Su ausencia genera fricciones entre equipos técnicos, entes gubernamentales y comunidades.

Su relevancia social radica en que los beneficiarios directos son tanto los habitantes de comunidades intervenidas como los equipos técnicos y administradores de proyectos. A su vez, los resultados pueden proyectarse a otros sectores del país e incluso a otros tipos de proyectos de infraestructura con dinámicas similares.

Finalmente, esta investigación optimiza el proceso de gestión de proyectos al abordar una de sus áreas clave —la comunicación— desde una perspectiva contextualizada y crítica.

## 2 MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Marco de Antecedentes

El Proyecto de Saneamiento Integral de la Cuenca Matanza-Riachuelo en Argentina, liderado por ACUMAR. Este proyecto, centrado en el mejoramiento del sistema de alcantarillado y saneamiento urbano, enfrentó serios obstáculos derivados de fallas comunicativas entre entes gubernamentales, empresas contratistas y comunidades afectadas. Según un análisis realizado por Galván y Di Pietro (2020), la falta de coordinación entre niveles de gobierno, la escasa divulgación de avances y decisiones técnicas, así como la inexistencia de mecanismos efectivos de retroalimentación con la comunidad, generaron conflictos sociales, desinformación, protestas y demoras. Los hallazgos concluyen que implementar un plan de comunicaciones robusto, alineado a las buenas prácticas del PMBOK, habría permitido una mejor articulación interinstitucional y mayor aceptación del proyecto por parte de la población, contribuyendo a su sostenibilidad y eficiencia. Esto evidencia que la comunicación no solo es un aspecto técnico, sino también estratégico en la gerencia de proyectos de infraestructura pública.

Por otro lado, el Proyecto de Alcantarillado Sanitario y Pluvial de la ciudad de Tegucigalpa, Honduras, impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La investigación realizada por Cruz y Alvarado (2021) identificó que las fases iniciales del proyecto no contemplaron adecuadamente la participación comunitaria ni evaluaciones sociales profundas, lo que generó resistencia ciudadana, atrasos en la ejecución y sobrecostos. A partir de una reestructuración con enfoque sociotécnico -incluyendo talleres participativos, estudios de percepción y reingeniería social del proyecto-, se logró una mejora significativa en la aceptación

de este y en la articulación interinstitucional. Los hallazgos evidencian que integrar componentes sociales desde la planificación y fomentar el liderazgo empático del gerente mejora sustancialmente los resultados técnicos, económicos y sociales del proyecto. En consecuencia, esta visión puede contribuir directamente al fortalecimiento de la comunicación, legitimidad y gobernabilidad de obras de alcantarillado en Costa Rica y otros contextos similares.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 La teoría general de sistemas (TSG)**

formulada por Ludwig von Bertalanffy en 1968, se basa en la premisa de que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que trabajan en conjunto para alcanzar un objetivo común. Esta teoría, originalmente desarrollada en biología, ha sido ampliamente adoptada en disciplinas como la administración, la ingeniería y, particularmente, en la gerencia de proyectos, debido a su capacidad para explicar la complejidad, la dinámica y la interacción entre componentes diversos dentro de un sistema organizacional o técnico (von Bertalanffy, 1968).

Aplicada a la gerencia de proyectos, esta teoría permite entender el proyecto como un sistema abierto, en constante interacción con su entorno. Cada fase del proyecto —inicio, planificación, ejecución, monitoreo/control y cierre— actúa como un subsistema que influye y depende de los otros. Por ejemplo, una deficiencia en la planificación afectará inevitablemente la ejecución y el control del proyecto. De esta manera, la TGS promueve una visión holística, en la que ningún componente del proyecto puede ser gestionado de forma aislada sin afectar al conjunto.

Este enfoque resulta especialmente pertinente en proyectos de infraestructura pública, donde intervienen múltiples actores y variables técnicas. Cada uno de estos elementos representa un subsistema cuya articulación adecuada es esencial para el logro de los objetivos del proyecto. Asimismo, la TGS permite identificar retroalimentaciones (feedback) entre procesos, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua.

Además, al concebir el proyecto como un sistema dinámico, esta teoría ayuda al gerente de proyectos a anticipar conflictos, planificar alternativas, identificar puntos críticos y adaptar estrategias conforme al contexto cambiante del entorno, en lugar de aplicar soluciones rígidas. En consecuencia, se fortalece la gestión integral, se reduce el riesgo y se mejora la eficiencia general del proyecto (Kerzner, 2017).

### **2.2.2 Teoría de los Interesados (Stakeholder Theory)**

Propuesta por Edward Freeman en 1984, sostiene que el éxito de un proyecto no solo depende de cumplir con los objetivos técnicos y financieros, sino también de la adecuada identificación, análisis y gestión de todas las partes interesadas (Freeman, 1984). Esta teoría propone que los interesados —o stakeholders— incluyen a todos aquellos que pueden afectar o ser afectados por las decisiones y resultados del proyecto: desde comunidades beneficiadas hasta organismos de control, pasando por contratistas, entes gubernamentales y organizaciones ambientales. En el contexto de obras civiles, la gestión activa de los interesados es vital para reducir conflictos, mejorar la aceptación del proyecto y garantizar la sostenibilidad de sus resultados a largo plazo.

### **2.2.3 Enfoque PMBOK**

En un enfoque más actual, la comunicación en la gerencia de proyectos es considerada por el Project Management Institute (PMI) como uno de los pilares fundamentales para alcanzar los objetivos de un proyecto. De hecho, el PMBOK Guide (sexta edición) dedica un área de conocimiento específica a la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, donde se establece que el éxito del proyecto depende en gran medida de una comunicación eficaz, oportuna y bidireccional entre todos los actores involucrados (PMI, 2017). Esto incluye la planificación de la comunicación, la distribución de la información, la gestión de las expectativas de los stakeholders y el aseguramiento del entendimiento compartido. La ausencia de estos elementos puede traducirse en malentendidos, decisiones erróneas o retrasos críticos, especialmente en proyectos de infraestructura donde intervienen múltiples disciplinas y niveles de autoridad.

## **2.3 Marco normativo**

La aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos encuentra respaldo en las Normas Internacionales ISO 21500 (Directrices para la Dirección y Gestión de Proyectos) y la ISO 10006 (Gestión de la calidad en proyectos), adoptadas por diversas entidades como marco de referencia para mejorar la comunicación, la planificación y el control en proyectos de infraestructura.

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque y alcance de la investigación

Esta investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo - descriptivo. Este enfoque se adapta a los objetivos propuestos y permite abordar de forma integral la problemática.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque resulta adecuado para describir mediante la medición y cuantificación de variables las características de una población.

#### 3.2 Población y muestra

##### 3.2.1 Definición de la población

En la Tabla 1 se encuentra la población o grupo de interés objeto de estudio. La población está conformada por todos los trabajadores directos como: directivos, ingenieros residentes y personal operativo, ejecutores del primer proyecto internacional de la empresa en cuestión.

**Tabla 1. Población**

<i>Rol</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Directivos</i>	4
<i>Personales administrativos</i>	8
<i>Personal operativo</i>	25
<b><i>Total</i></b>	<b>37</b>

Fuente: Los Autores

### **3.2.2 Cálculo y selección de la muestra**

El tamaño de la muestra se calculó considerando un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. En este caso se tiene una población de 37 personas de las cuales se encuestaron 35.

## **3.3 Instrumento(s)**

### **3.3.1 Encuesta**

La herramienta de recolección de información para esta investigación fue la aplicación de una encuesta con preguntas cerradas, las cuales se estructuraron para dar respuesta a los objetivos planteados. La encuesta fue realizada por medio de la plataforma “Microsoft form” y el formato fue enviado de manera virtual (anexo 1).

## **3.4 Descripción de procedimientos**

La recolección de datos se llevó a cabo mediante una encuesta la cual es un instrumento cuantitativo que recopila datos a través de un cuestionario estandarizado. Este método permitió obtener información de una muestra más amplia, identificando tendencias sobre las prácticas de comunicación, canales usados y problemas frecuentes en la gestión del proyecto.

La encuesta fue distribuida mediante la plataforma de mensajería WhatsApp durante un periodo de 24 horas donde cada participante tenía entre 1 – 3 minutos para completarla.

### **3.5 Análisis de información**

La información recolectada en esta investigación será procesada y analizada mediante estadísticas descriptivas de acuerdo con el enfoque cuantitativo del estudio.

Para el análisis de los datos obtenidos, se utilizarán tanto las gráficas generadas por el software de recolección de la información y Microsoft Excel. Estos recursos facilitaran la organizar, tabulación y representación de los datos a través de gráficos.

### **3.6 Consideraciones éticas**

#### **3.6.1 Análisis de consideraciones éticas**

Esta investigación se acoge a los principios éticos establecidos por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, basados en el respeto por la dignidad humana, la confidencialidad, el consentimiento informado y la transparencia en la gestión de datos. Se garantizará que la participación de personas en esta encuesta sea completamente voluntaria, sin ningún tipo de coacción o presión, y que los participantes tengan plena claridad sobre los objetivos del estudio, el uso de la información recolectada y su derecho a retirarse del proceso en cualquier momento.

#### **3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización**

El formulario de la encuesta realizada, en su parte inicial informa:

La aplicación de esta encuesta es de carácter **académico** y **NO** corresponde a ninguna actividad de la empresa. Se garantiza su participación, voluntaria, anónima y confidencial.

Por otra parte, el personal directivo de la empresa fue informado y autorizó la aplicación de la encuesta.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Relación de resultados del primer objetivo

A continuación, se presentan los datos obtenidos a través de encuesta a funcionarios de una empresa que ejecutan un proyecto internacional:

En la figura 1 se observó que los funcionarios perciben barreras comunicacionales dentro del equipo de trabajo.

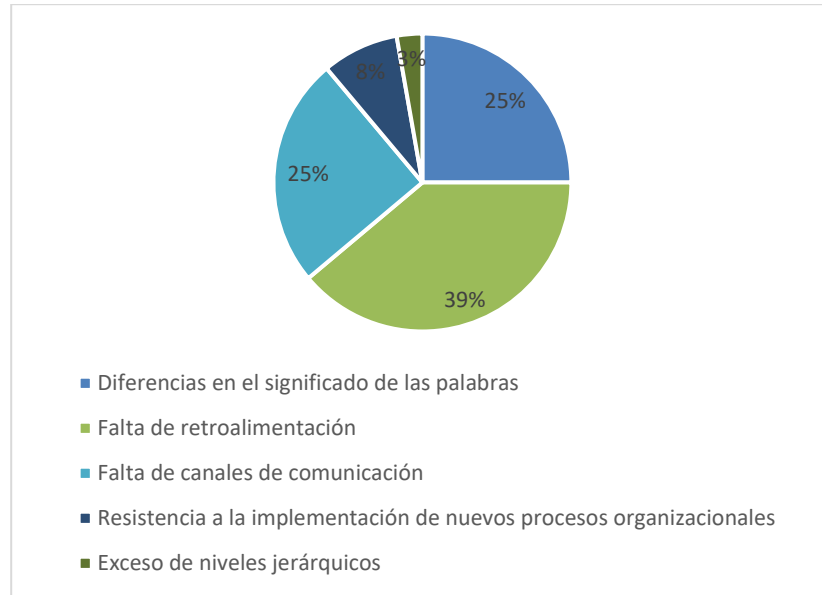
**Figura 1. Percepción de diferencias comunicacionales**



Fuente: Los autores

En la figura 2 los encuestados señalaron que las principales barreras comunicacionales dentro de la empresa son la falta de retroalimentación, la falta de canales de información y diferencia en el significado de las palabras.

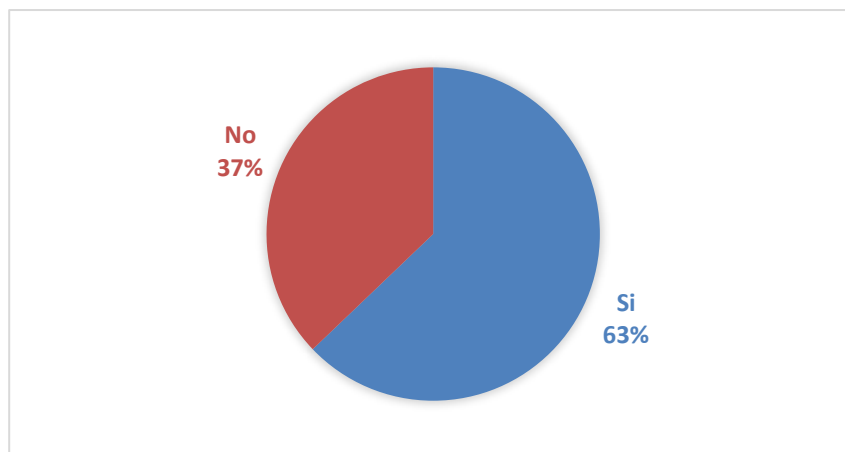
**Figura 2. Barreras comunicacionales**



Fuente: Los autores

Como se muestra en la figura 3 consideran que la gerencia del proyecto si ha implementado estrategias de mejoras de comunicación.

**Figura 3. Implementación de estrategias de mejora**

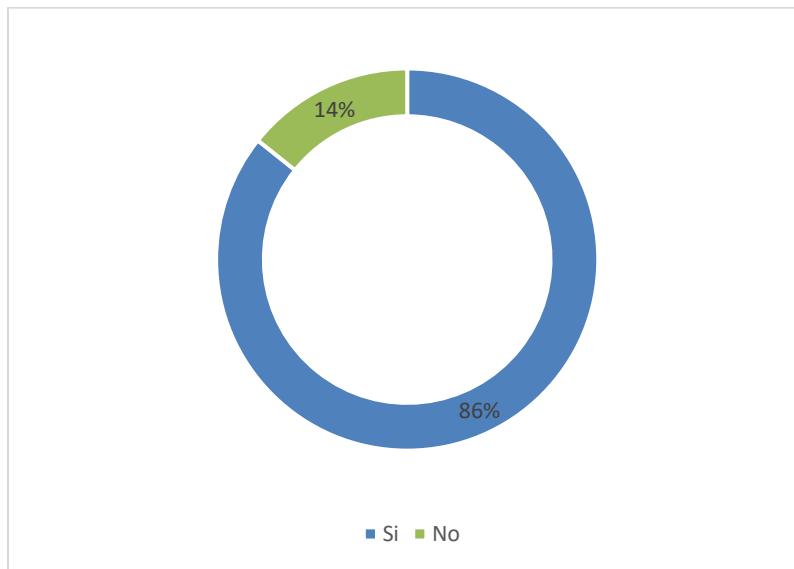


Fuente: Los autores

## 4.2 Resultados para el segundo objetivo

En la figura 4 se observa que el 86% de los encuestado han experimentado atrasos en la ejecución de sus actividades por malentendidos o falta de información.

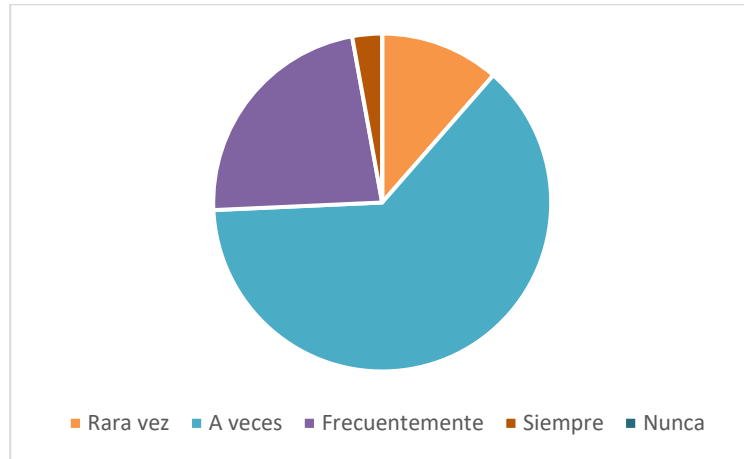
**Figura 4. Experiencias**



Fuente: Los autores

En la figura 5 se observó la frecuencia con la que se generan atrasos en el proyecto por malentendidos o falta de información.

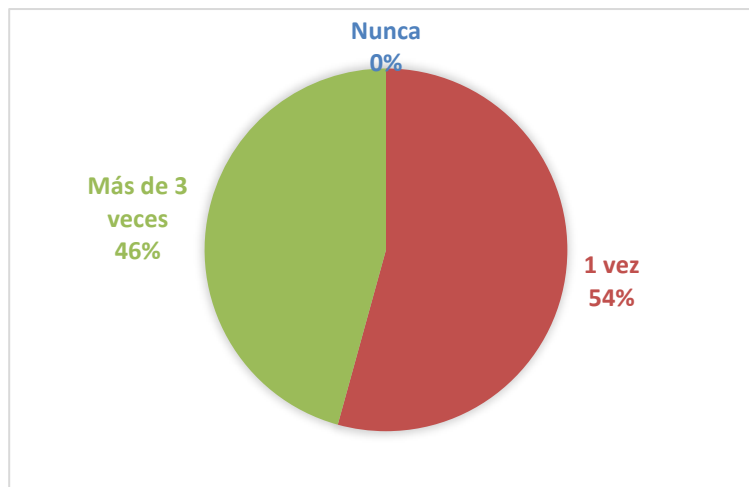
**Figura 5. Frecuencia de atrasos**



Fuente: Los autores

En la figura 6 se evidencia que por lo menos una vez han tenido que realizar reprogramaciones de las actividades a causa de las barreras comunicacionales.

**Figura 6. Reprogramación de actividades**



Fuente: Los autores

## 5 DISCUSIÓN

A través de encuestas aplicadas a actores involucrados en un proyecto internacional, se identificó una percepción general de la existencia de diferencia comunicacionales que afectan el equipo de trabajo. El 39% de los participantes reportaron haber experimentado la falta de retroalimentación de las directrices, el 25% reportó dificultades por falta de canales de información y otro 25% reportó la falta de claridad por diferencias en el significado de las palabras.

Este hallazgo pone en evidencia una disonancia entre la percepción subjetiva del entorno comunicativo y la eficacia real del mismo. De acuerdo con las buenas prácticas del PMBOK (PMI, 2021) y las normas ISO 21500 y 10006, la comunicación debe ser planificada, monitoreada y ajustada constantemente. En ese sentido, se refuerza la importancia de implementar mecanismos sistemáticos de retroalimentación, como encuestas internas, indicadores de desempeño y análisis de incidentes evitables.

La presente investigación reviste una alta relevancia tanto a nivel teórico como práctico, en especial dentro del campo de la gerencia de proyectos de infraestructura pública, donde la gestión de las comunicaciones ha sido históricamente subestimada o tratada de manera secundaria. Al centrarse en el análisis de proyectos desde el área de las comunicaciones, esta investigación permite evidenciar el papel crucial que cumple una comunicación estructurada, transparente y bidireccional en el éxito integral de obras públicas de alto impacto social.

A continuación, se relaciona el contraste y comparación de resultados frente a la revisión literaria realizada.

#### a) Aplicación de la Teoría General de Sistemas (TGS)

La Teoría General de Sistemas, propuesta por Ludwig von Bertalanffy (1968), plantea que todo proyecto puede concebirse como un sistema abierto, compuesto por subsistemas interdependientes que interactúan entre sí y con su entorno. Desde esta perspectiva, una disfunción en cualquiera de estos subsistemas repercute negativamente en el desempeño global del sistema. Los resultados de la presente investigación confirman esta visión, al evidenciar que las barreras comunicacionales —especialmente la falta de retroalimentación, la carencia de canales de información adecuados y las ambigüedades en el lenguaje— generan impactos directos en otras fases del proyecto, como la ejecución y el control, reflejados en atrasos y reprogramaciones.

Asimismo, la falta de mecanismos formales de retroalimentación limita la capacidad del sistema organizacional para autorregularse y adaptarse, lo cual va en contravía de los principios sistémicos de retroalimentación y mejora continua. En ese sentido, los hallazgos refuerzan la utilidad de la TGS para comprender la dinámica y complejidad de los proyectos internacionales, al tiempo que validan la necesidad de enfoques holísticos que integren los distintos subsistemas bajo una gestión coordinada (Kerzner, 2017).

#### b) Validación de la Teoría de los Interesados

La Teoría de los Interesados, desarrollada por Edward Freeman (1984), sostiene que el éxito de un proyecto no depende exclusivamente de su ejecución técnica, sino de la adecuada identificación y gestión de todas las partes interesadas. En el contexto del estudio, los resultados mostraron que la comunicación con las comunidades y actores clave fue percibida como deficiente, afectando negativamente la legitimidad y sostenibilidad del proyecto. Esta situación

evidencia la ausencia de una estrategia clara de involucramiento de los stakeholders, así como una visión predominantemente jerárquica en la relación entre instituciones y actores externos.

Dicha carencia pone en riesgo la aceptación social del proyecto, lo cual contraviene los principios de participación, transparencia y legitimidad propuestos por Freeman (1984). No obstante, la investigación no solo valida esta teoría, sino que además la amplía, al proponer un enfoque relacional más horizontal, basado en redes colaborativas entre instituciones, contratistas y comunidades beneficiarias. Esta reinterpretación puede contribuir a repensar la gestión de stakeholders desde un enfoque más dinámico, adaptado a los desafíos de los proyectos de infraestructura pública en contextos internacionales.

#### c) Corroboración del enfoque PMBOK sobre gestión de las comunicaciones

De acuerdo con el PMBOK® Guide (PMI, 2017), la gestión de las comunicaciones del proyecto debe ser planificada, ejecutada y monitoreada de forma constante, asegurando la transmisión oportuna y bidireccional de la información. Los hallazgos empíricos confirman la relevancia de esta área del conocimiento, al evidenciar que las barreras comunicacionales identificadas han derivado en malentendidos, atrasos y reprogramaciones de actividades.

Aunque en la organización se reconocen esfuerzos por implementar estrategias de mejora, persiste una tendencia al uso de medios informales, cuya falta de documentación y trazabilidad compromete la eficacia del sistema comunicativo. Esta situación vulnera las buenas prácticas del PMI, que enfatizan la necesidad de mecanismos formales y herramientas adaptadas a las características del entorno del proyecto (PMI, 2017; ISO 21500; ISO 10006).

Adicionalmente, los resultados aportan una nueva dimensión al enfoque PMBOK, al evidenciar la necesidad de fortalecer las competencias comunicacionales del gerente de

proyectos, así como de incorporar enfoques interculturales en contextos internacionales. Estas dimensiones, si bien implícitas en el modelo, no siempre son abordadas con la profundidad requerida en la práctica.

## 6 CONCLUSIONES

La presente investigación abordó la gerencia de proyectos desde el área de comunicación, analizando este fenómeno desde un enfoque integral que combina teorías organizacionales y marcos metodológicos del PMI. Desde esta perspectiva, se logró dar respuesta a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos, generando evidencia sobre cómo la gestión de la comunicación influye directamente en la efectividad, percepción social y cumplimiento de los proyectos.

En relación con el primer objetivo, se identificaron las principales barreras comunicacionales en proyectos internacionales como la falta de retroalimentación (feedback), la deficiencia de los canales de comunicación en el ámbito interinstitucional y las ambigüedades en el lenguaje.

La caracterización de las prácticas actuales de comunicación reveló que existen importantes deficiencias en el uso de herramientas formales de gestión de la información. Pese a la existencia de protocolos, en muchos casos prevalece una comunicación informal que no queda registrada, lo cual obstaculiza la toma de decisiones oportunas y la rendición de cuentas.

En segundo objetivo, se elaboraron preguntas las cuales indicaron que la comunicación con las comunidades y actores clave no es adecuada, lo cual afecta la legitimidad del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo.

De manera general, los resultados obtenidos aportan al campo de estudio de la gerencia de proyectos, demostrando que una comunicación estructurada, estratégica y continua es un factor crítico de éxito. Además, esta investigación permite afirmar que el fortalecimiento de las

competencias comunicacionales del gerente de proyecto y el diseño de herramientas adaptadas al contexto local son acciones urgentes para la mejora de la ejecución de obras internacionales.

## 7 RECOMENDACIONES

La ejecución de proyectos de obras implica una serie de desafíos técnicos, sociales y ambientales que requieren una coordinación efectiva entre múltiples actores. Entre estos retos, la gestión de las comunicaciones juega un papel fundamental para garantizar el éxito del proyecto, ya que permite alinear expectativas, reducir conflictos y asegurar la participación de las partes interesadas.

A continuación, se propone un conjunto de recomendaciones para mejora enfocadas en la gestión de comunicaciones:

- Establecer desde el inicio del proyecto un plan detallado que defina:
  - Qué información se debe comunicar (informes de avance, cambios, incidentes).
  - A quién se debe comunicar (actores clave: municipalidades, comunidades, contratistas).
  - Con qué frecuencia (diaria, semanal, mensual).
  - Medios por utilizar (reuniones presenciales, correo, WhatsApp, plataformas de gestión de proyectos).
- Implementar plataformas como Microsoft Teams, Trello, Asana o Smartsheet para centralizar la información.
  - Establecer canales digitales para comunicación instantánea con equipos de campo y supervisión.
- Identificar líderes comunales, asociaciones de vecinos y entes gubernamentales.

Establecer comités de comunicación comunitaria que participen en sesiones informativas periódicas.

Adaptar el lenguaje técnico para facilitar la comprensión ciudadana.

- Aplicar encuestas de satisfacción interna y externa respecto al flujo de información.

Revisar indicadores como cumplimiento de cronogramas de comunicación, tiempos de respuesta.

Implementar mecanismos de retroalimentación continua.

### Referencias

- Cruz, M., & Alvarado, S. (2021). Gestión sociotécnica en obras públicas: Análisis del caso del sistema de alcantarillado en Tegucigalpa. *Revista de Ingeniería y Sociedad*, 10(2), 45–62.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Galván, L., & Di Pietro, G. (2020). Gestión de la comunicación en proyectos de infraestructura urbana: El caso de la Cuenca Matanza-Riachuelo. *Revista Latinoamericana de Gestión de Proyectos*, 5(2), 112–130.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- International Organization for Standardization (ISO). (2012). *ISO 21500:2012 - Guidance on project management*. <https://www.iso.org/standard/50003.html>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Kerzner, H. (2018). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures*. Nicholas Brealey Publishing.
- Pinto, J. K. (2019). *Project management: Achieving competitive advantage* (5th ed.). Pearson.

Project Management Institute (PMI). (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Sexta edición. Project Management Institute.

von Bertalanffy, L. (1968). General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller.

Walker, D. (2015). Social Sustainability and Project Stakeholder Management: From Stakeholder Management to Stakeholder Leadership. Routledge.

**Anexos**

**Anexo 1. Encuesta**

[Formulario de la encuesta.pdf](#)