

RELATIONSHIP BETWEEN STAKEHOLDERS OF CONSTRUCTION PROJECT. THE CASE OF NAVARRA (SPAIN)

Oderiz Ezcurra, Jorge¹; Valdenebro García, José Vicente²; Gimena Ramos, Faustino N.³

¹ Nasuvinsa, ² Ayuntamiento de Pamplona, ³ Universidad Pública de Navarra

The present work analyzes the configuration of the life cycle [PLC] of current building projects classifying them grouping stakeholders. The case of Navarra in the context of the regulative situation of the Spanish legislation is presented as the practical example for the formulation assessment. The PLC will be qualified using public building contracts. The paradoxical finding is that Client, whose satisfaction must be maintained during the PLC, are not the party who imposes maximum influence. Other participants assume the role of project manager. This research tries to place the Client in the Stakeholder Management.

Keywords: *Construction Projects; Project life cycle; Client Stakeholder; Stakeholder Management*

INTERACCIONES ENTRE LOS AGENTES INTERVINIENTES DE PROYECTOS DE EDIFICACION. EL CASO DE NAVARRA (ESPAÑA)

El presente trabajo analiza la configuración del ciclo de vida [PLC] de los proyectos de edificación actuales, clasificándolos en función de la agrupación de sus agentes. Para ello, se presenta el caso concreto de Navarra, en el contexto de la situación regulatoria de la legislación española. Se clasificaran los PLC usando pliegos de contratación públicos de edificación. Resulta paradójico que el cliente cuya satisfacción debe ser mantenida a través del PLC no es quien impone la mayor influencia. Otros agentes asumen actualmente funciones de Gestor de Proyecto. La investigación pretende situar al cliente en la Gestión de Agentes.

Palabras clave: *Proyectos de edificación; Ciclo de vida del proyecto; Cliente; Gestión de Agentes*

1. Introducción

La ponencia aquí presentada se enmarca en el tema de trabajo de costes y presupuestos, en la que se contextualizará el agente Gestor de Proyectos [GP] cuyas funciones están desarrolladas en los estándares de Project Management [PM] y en la propia disciplina de Gestión de Proyectos. La ponencia establece el marco de PM para proyectos de todo tipo, incidiendo en la gestión de las relaciones entre agentes, remarcado que las herramientas y procesos definidos son perfectamente aplicables a la gestión de proyectos de edificación.

Dentro del marco citado, se concreta la gestión de la promoción de proyectos de edificación, un sector con procesos, técnicas y controles conocidos y actualizados, basado en los proyectos y obras de edificación, que tanto en su práctica como en su marco normativo, ha avanzado recientemente en la identificación de sus agentes (stakeholders) y sus relaciones, aunque presenta todavía cierta problemática. Efectivamente el sector no asume de forma generalizada y sistemática procesos de Dirección Integrada ya investigados en los estándares PM de absoluta aplicación para el proyecto completo de promoción. Tampoco reserva un espacio de actuación nítido para el GP. Todo lo anterior, convive con desviaciones de objetivos inadmisibles en proyectos de otros sectores de actividad (industrial, por ejemplo) que sí integran estrategias PM. Esta problemática resulta especialmente recurrente en la contratación de obras y proyectos que por su complejidad o por su volumen se ven afectados por entidades públicas.

La ponencia indaga en la situación actual y avanzará la hipótesis de que los problemas citados están relacionados y responden a una misma causa: El sector dificulta la aplicación de criterios PM no por sus características técnicas o funcionales sino por obstáculos de tipo conceptual, que condicionan el proceso desde su inicio: la redacción de los pliegos de contratación de los diversos agentes implicados. Estos obstáculos conceptuales se describen más adelante, en resumen se avanza que las estrategias de gestión convenientes deben responder a criterios de objetivos integrales y por tanto debe ser controlada por un mismo agente que participa del inicio, planeamiento, control y cierre del proceso: el GP, ya existente.

La metodología a utilizar para el objetivo de este trabajo será el estudio de casos que se describen más adelante. Se espera confirmar la absoluta necesidad de distinguir el agente GP de otros agentes a los que se actualmente se les atribuye o delega funciones similares (Promotor, Proyectista y Director Facultativo). Precisamente se adoptará la denominación Gestor en lugar de Director u otras similares para evitar confusión con el papel que reserva la LOE al director del proyecto. Para asegurar las condiciones de cumplimiento de objetivos de la promoción de la edificación deben quedar éstas explícitamente reguladas en los pliegos de contratación de los agentes implicados: Se mostrará al GP como el agente indicado para el control y redacción de pliegos de contratación, marcando objetivos y criterios de cumplimiento de los mismos.

2. La Disciplina de Dirección de Proyectos y la Edificación

Se analiza los agentes intervinientes en proyectos, así como las relaciones existentes entre los mismos. En este contexto se ubicará el GP y su posible interacción. Se considera que facilitando, estimulando y revisando las relaciones establecidas en un proyecto es posible allanar, en cierta medida, el camino hacia el éxito del proyecto. Por ello, el análisis anterior motiva, además, la finalidad de proponer una forma de controlar las relaciones observadas, de manera que se favorezca el seguimiento y control del proyecto.

Para la mejor comprensión de este trabajo se adoptan las definiciones dadas por el Project-Management-Institute [PMI] en su Guía para la Dirección de Proyectos (Guía del Project

Management Body Of Knowledge [PMBOK]), por ser una de las guías más extendidas internacionalmente.

El resultado del proyecto puede ser tanto un producto como un documento que desarrolle conocimientos a emplear en un nuevo proceso que beneficiará a la sociedad. Así en el análisis de casos desarrollados en esa ponencia, se incluirán como proyectos de edificación completos, proyectos cuyo resultado sea tanto un edificio, como los que su resultado sea el conjunto de documentación técnica (proyecto de ejecución) necesaria para su construcción. Habitualmente, dentro del sector de la edificación, y aunque no hay dos proyectos iguales y sus ciclos de vida (Figura 1) varían de uno a otro en función de los aspectos específicos de cada proyecto concreto, se asume que todos ellos comparten un ciclo de vida de tipo lineal.

Figura 1. Ciclo de vida de proyecto de edificación

FASES DEL PROYECTO EN LA EDIFICACIÓN.



Los proyectos se ven influenciados por los agentes con poder suficiente para modificar resultados. Por otra parte el sector de la edificación supone un paradigma de la masiva incidencia de los agentes iniciales en las desviaciones de objetivos finales del proyecto. Esta tendencia se comprueba en el estudio de casos de esta ponencia de forma tangencial a la investigación de los objetivos primarios del mismo.

Según el PMBOK, El GP es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. Coordina las actividades de los distintos miembros del equipo para asegurar que realicen las tareas correctas en el tiempo adecuado y trabajen como grupo unido y motivado. Tanto el PMI, como otros estándares generales de la gestión de proyectos señalan que es probable que haya personas o grupos que no son parte del equipo de gestión del proyecto pero que podrían necesitar interactuar con el mismo o que se podrían ver afectadas por su resultado final, y los denominan partes interesadas.

A efectos de lo investigado y descrito en esta ponencia, los agentes con poder de influencia considerable, pero que no forman parte de la estructura organizativa ni parte activa en la ejecución del proyecto, se denominarán agentes externos.

Además de las definiciones anteriores, dadas por estándares generales de la gestión de proyectos, se considera interesante admitir la definición dada por la Ley 38/1999, de 5 de

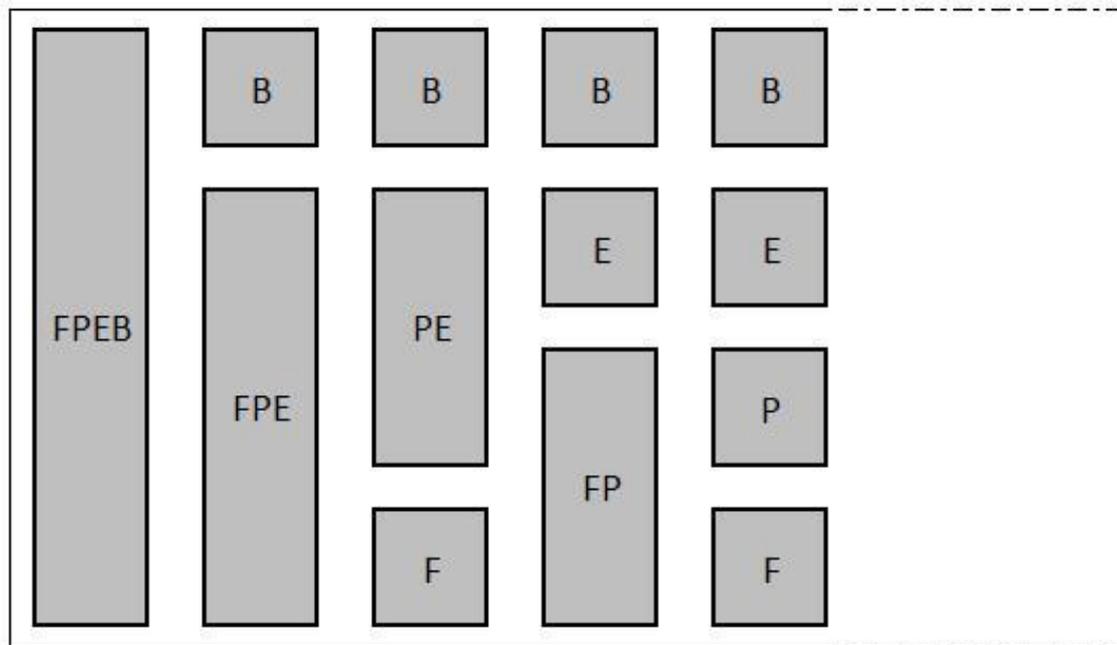
noviembre, de Ordenación de la Edificación [LOE], por tratarse de un sector en el que sus empresas trabajan fundamentalmente por proyectos. En dicha Ley, son agentes de la edificación todas las personas, físicas o jurídicas, que intervienen en el proceso de la edificación. Son incluidos los siguientes: el promotor, el proyectista, el constructor, el director de obra, el director de la ejecución de la obra, las entidades y los laboratorios de control de calidad de edificación, los suministradores de productos y los propietarios y usuarios.

Ciertamente la LOE abre la puerta a un agente GP, pero sin dotarlo de funciones específicas. A esto se añaden las limitaciones autoimpuestas por la normativa vigente de contratación con las Administraciones Públicas [AP], que dificulta enormemente la contratación conjunta de varios agentes. En contraste con lo anterior, se confirma que tanto en entidades públicas como privadas se considera cada vez más necesario profundizar en la integración de la gestión de varios agentes unidos por “paquetes” de gestión, que llegan en algunos casos a afectar a todos los intervinientes básicos del proyecto y edificio terminado.

2.1. Clasificación de Proyectos en Función de los Agentes

Para poder facilitar la actividad de identificación de los agentes intervinientes en el proyecto, es de gran utilidad contar con una clasificación general de los mismos. Es como contar con unos roles genéricos dentro de un proyecto y asignar los agentes correspondientes a ellos. Turner (2006) distingue siete roles en la gestión de proyectos, que Díez-Silva et al (2012) reduce a cuatro categorías de agentes (Figura 2): organismo financiador (F), entidad promotora (P) entidad ejecutora (E) y beneficiarios (B).

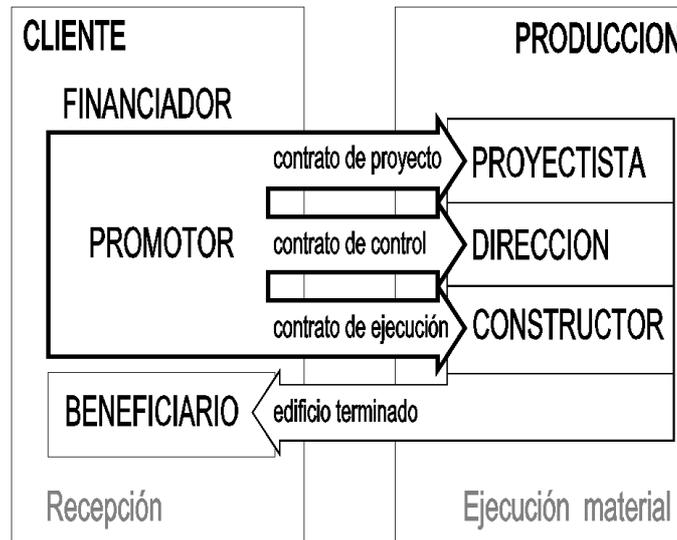
Figura 2. Configuraciones de agentes en proyectos



Las agrupaciones de agentes permitirán clasificar los proyectos de promoción de obras y proyectos de edificación con relaciones jerarquizadas comunes a todos los posibles casos de estudio. Las relaciones entre agentes y su orden de intervención en el ciclo de proyecto así como su responsabilidad en el proceso no varían básicamente. Se identifica como agentes internos al proyecto al Promotor, Financiador (como agente con objetivo específico no como entidad financiera), Beneficiario (a efectos de análisis agrupa a usuario y propietario), Proyectista (agrupa a asistencias técnicas), Dirección (facultativa, técnica y de

asistencias especializadas) y Constructor (Figura 3). Como Agentes externos básicamente las Administraciones Públicas y Operadoras de Servicios.

Figura 3. Relación de agentes y pliegos de proceso constructivo típico



Es notoria la coincidencia de conceptos con la definición de agentes admitida en gestión de proyectos y avanzada al inicio de este documento. Por tanto es aplicable a estos agentes de edificación la directiva de que el GP debe identificar y estudiarlos, determinando de sus necesidades y expectativas.

2.2. Edificación y Agente Gestor de Proyecto

A la vista de lo anteriormente expuesto no debe extrañar que las iniciativas registradas de incorporar una figura cercana al GP provengan históricamente del agente Promotor, tampoco resulta extraño que la propia LOE soslaye al GP vaciándolo de contenido dado que se apoya en un agente ya establecido, el Promotor, al que enroca en responsabilidades y atribuciones. Básicamente las actividades del GP son; asesoramiento, gestión, supervisión, control, coordinación, representación, decisión. Se constata que desde el punto de vista de las prestaciones típicas que se le atribuyen el GP puede actuar como agente de la edificación al modo que lo hace el promotor.

En su caso el Project Manager, el GP como agente en edificación, desarrolla sus funciones habitualmente en contrato solidario con roles de dirección de obra. Este tipo de contrato específico existe y se celebra generalmente entre el agente Promotor y el propio agente. En él se definen con exactitud las funciones del mismo en el proceso constructivo y se suele regular un concreto régimen de responsabilidad.

3. Casos de Estudio

El estudio de casos recolectado debe satisfacer las preguntas iniciales: ¿Qué tipos de proyectos de edificación se registran actualmente en Navarra y ámbito cercano? ¿Cuáles contemplan la contratación de GP y qué rol jerárquico le reservan? ¿Qué desviación de objetivos ha habido? ¿Si no hay explícitamente GP en quién recae el papel? ¿Cómo mejoraría la situación mediante la potenciación del agente GP?

Se utilizan actuaciones recientes de Navarra y su entorno más inmediato que abarcan un porcentaje significativo del sector, la producción total de la muestra es de casi 227 millones de euros. El procedimiento de campo ha sido la obtención de pliegos públicos de

contratación y la suplementación de la historia de cada caso con documentos públicos y publicados en prensa.

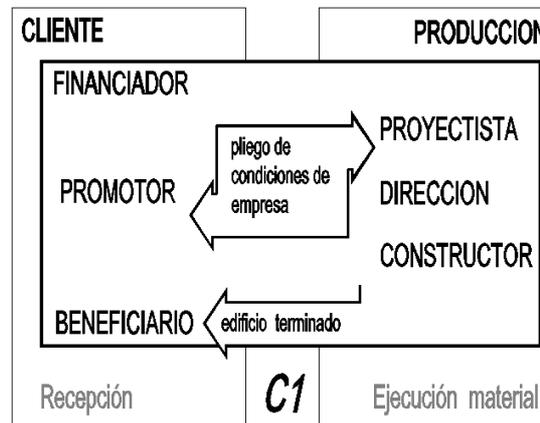
El análisis de los casos se apoyará en un esquema conceptual común que resalte las coincidencias y diferencias entre los agentes intervinientes y sus relaciones. Las herramientas de gestión analizadas en todos los casos serán las referidas en un primer nivel, las de contrato. Se extractan de la muestra nueve promociones agrupadas en los cinco tipos de la clasificación de Díez-Silva et al. (2012).

Caso 1: Financiador, promotor, ejecutor y beneficiario son representados por el mismo agente

Se trata de una empresa constructora de entidad considerable con medios propios más que suficientes para acometer de forma interna todo el proceso y que decide, para cumplir objetivos logísticos y estratégicos de empresa invertir 8 millones de euros en una nueva sede, sobre terrenos de su propiedad (Figura 4).

Este caso, elegido para analizar la eventual integración de Financiador, Promotor, Ejecutor y Beneficiario no es frecuente en la edificación de proyectos de entidad.

Figura 4. Relación entre agentes del proceso constructivo Caso 1



En este caso la empresa, tiene los medios, la técnica y la financiación como para ser su propio cliente, y por ello aglutina las áreas del cliente y la de producción. La autopromoción de su sede ilustra perfectamente que la iniciativa para este agrupamiento de agentes está reservada a empresas constructoras de cierta entidad.

Desde la óptica de la gestión de proyectos esta agrupación de agentes presenta el inconveniente de que no se formalizan los pliegos de especificaciones técnicas que regulen la consecución de objetivos y que alineen a los agentes intervinientes con los mismos.

Caso 2: Financiador, promotor y ejecutor figuran como el mismo interesado, pero el beneficiario es distinto

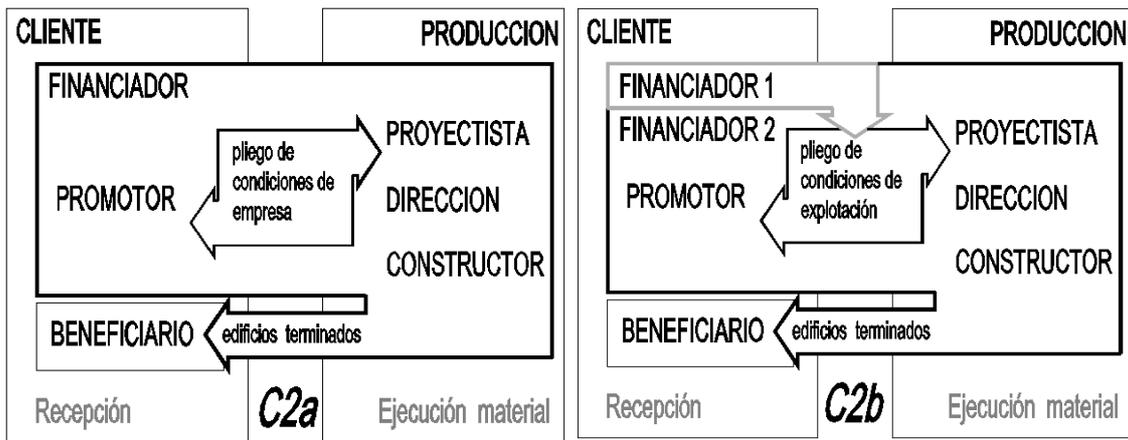
Con dos variantes de comportamiento muy diferentes (Figura 5), C2a→ Financiador unitario y C2b→ Financiador mixto público-privado. El C2a se ejemplifica con el proyecto de remodelación del barrio de Beurko, auspiciada por el Gobierno Vasco, el Ayuntamiento de Barakaldo y asociaciones de vecinos para la remodelación integral del barrio y la construcción de 1.240 viviendas, 750 de las cuales están destinadas a los vecinos cuyos inmuebles estaban afectados por aluminosis.

La adjudicación corrió por cuenta de la asociación de vecinos del barrio a una UTE de constructora y promotora a la que se cede el control de agente Financiador y Promotor,

realizando los proyectos necesarios ejecutados por la propia empresa. El Beneficiario final es el cliente, pero, en menor medida que el Financiador-Promotor-Ejecutor que construye para sí mismo en mayor cantidad que para la asociación de afectados por la aluminosis.

Más hitos de control incorpora C2b ejemplificada en la 3ª fase de ejecución y explotación de la Ciudad del Transporte de Pamplona [CTP] siendo su esquema repetido en varias promociones de infraestructuras públicas para las que la AP carece de soporte financiero para acometerla en misión completa. La CTP cuyo desarrollo se realiza por fases, dispone actualmente de una superficie de 1.638.000 m². Una vez que esté completada al 100%, las inversiones estimadas habrán sido de 415 millones de euros.

Figura 5. Relación entre agentes del proceso constructivo Caso 2



El objeto del pliego comprende la urbanización, la edificación, y la comercialización y explotación de lo edificado. La empresa pública CTP.S.A., como titular del suelo, pone los terrenos a disposición del adjudicatario, que es a su vez Financiador. El adjudicatario explota comercialmente las parcelas urbanizadas y sus las edificaciones, pagando un canon fijo y cumpliendo un plan contractual. También redacta los proyectos, y asume todos los trabajos previstos para el desarrollo de la obra.

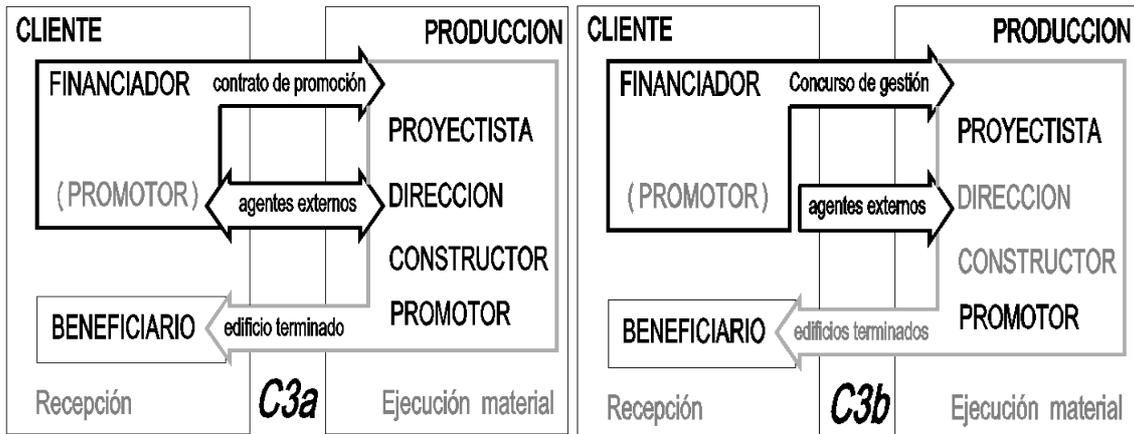
Caso 3: Promotor y ejecutor figuran como un mismo interesado, pero el financiador y el beneficiario son dos agentes distintos

Este caso permite distinguir dos variantes de comportamiento muy diferentes (Figura 6), C3a→ con gestión de agentes externos en el área del cliente (Promotor) y C3b→ gestión de agentes externos asumida por el área de producción (Ejecutor).

En C3a se analiza la promoción de una empresa del sector de la automoción KYB Advanced Manufacturing Spain [KAMS]. Los programas de este tipo de empresas están perfectamente acotados y la obra civil e instalaciones necesarios para el desarrollo de esta actividad son muy estandarizados. El producto que necesita la empresa pública financiadora tiene niveles de concreción muy elevados. El adjudicatario, como Promotor, asume la tramitación ante Administraciones Públicas y Operadoras de Servicios de los proyectos necesarios, obtención de licencias y en definitiva, construcción de los edificios, ocupando con un mismo agente todos los roles del área de producción.

Contractualmente, el agente Financiador se reserva funciones de testeo y recepción final del producto, pero no durante su proceso. Aunque sí atiende en paralelo especificaciones que facilita KAMS no amparadas por los compromisos contractuales del pliego de promoción.

Figura 6. Relación entre agentes del proceso constructivo Caso 3



El caso C3b tiene especial interés ya que el producto terminado es un complejo proyecto que pretende agrupar físicamente en una urbanización de 1.150.000 m² una serie de instalaciones públicas y privadas relacionadas con la seguridad.

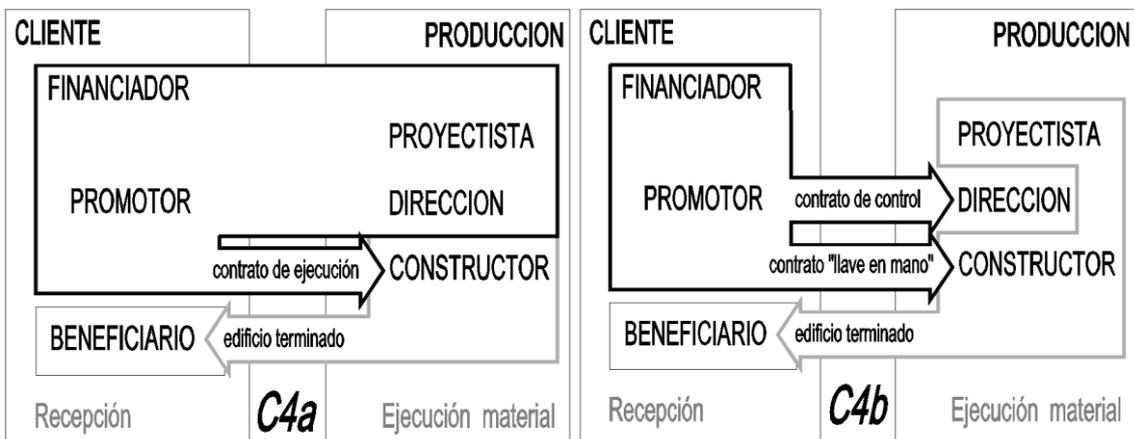
Una sociedad pública asume el papel de Financiador y adjudica a un único agente todos los trabajos de redacción de proyectos y planificación de un Master Plan (Gestión de Proyecto) que procese todos los datos de inicio y termine con un producto acabado, administrando los recursos aportados por Financiador, coordinando las relaciones con los agentes externos territoriales y responsabilizándose de la corrección técnica del proyecto. Este adjudicatario impulsa, decide y gestiona, asume pues, rol de Promotor y Ejecutor de un producto edificatorio terminado y concreto.

Caso 4: Financiador y promotor se presentan juntos y diferentes tanto del ejecutor como del beneficiario

Dependiendo de los objetivos priorizados este agrupamiento distingue entre la inclusión en el área del Promotor de los roles (Figura 7), C4a→ de Projectista y Dirección y C4b→ sólo de Dirección.

El C4a está representado por la promoción de un edificio dotacional en el que el Projectista se une a Promotor y Financiador bajo un mismo agente operativo; un ayuntamiento, que también asume internamente parte de Dirección. Hay una clara intención controlar la mayor parte del proceso, respondiendo a condicionantes muy estudiados por el Promotor.

Figura 7. Relación entre agentes del proceso constructivo Caso 4



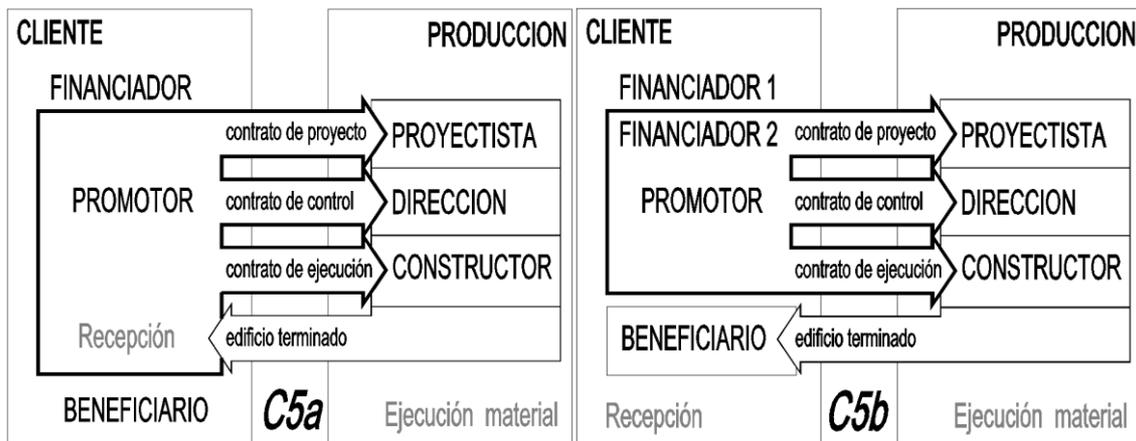
El C4b se ilustra con la Universidad Pública de Navarra [UPNA] como agente Financiador y Promotor de un nuevo campus de estudios universitarios en Tudela con un coste final cercano a 13 millones de euros. La UPNA adjudica la contratación a una empresa ejecutora, que asume también funciones de Proyectista. Este tipo de agrupación de agentes en el sector público ha sido relativamente habitual en la promoción de edificios docentes, llamados "llave en mano". El rol de dirección se regula por un contrato específico diferente.

Caso 5: Financiador, promotor, ejecutor y beneficiario se presentan diferentes

Este caso permite distinguir variantes (Figura 8), caso C5a→ la construcción residencial es la referencia contextual básica para normativa y práctica del sector y C5b→ exploraremos en el caso un paso más en la atomización de los agentes financiadores.

En C5a se promueven viviendas para el mercado de alquiler, que quedan en propiedad del Promotor. Esto enfatiza la diferencia con el agente Beneficiario, concretado en los inquilinos de las viviendas. El Promotor recepciona el producto con los estándares necesarios para su uso, pero también con el cumplimiento de las especificaciones técnicas del Financiador. El Promotor fija unas condiciones funcionales muy genéricas, que, cumpliendo las normativas urbanísticas y legales correspondientes deja al Proyectista libertad de elección de tipologías de viviendas, volumen edificatorio concreto, soluciones constructivas, dotación de infraestructuras y por supuesto estética del conjunto.

Figura 8. Relación entre agentes del proceso constructivo Caso 5.



En C5b, un edificio dotacional destinado a Escuela taller, Brigada de Servicios, Policía Municipal y otros servicios, todos los agentes primarios son acometidos por entidades independientes. Los Beneficiarios son entidades públicas y privadas con expectativas y objetivos muy diferentes. Aunque la actuación del Promotor, es de gestión única, no los Financiadores, son APs varias; Estatal, Autonómica y Local.

3. Resultados y Conclusiones

En los casos analizados se detectan los siguientes síntomas:

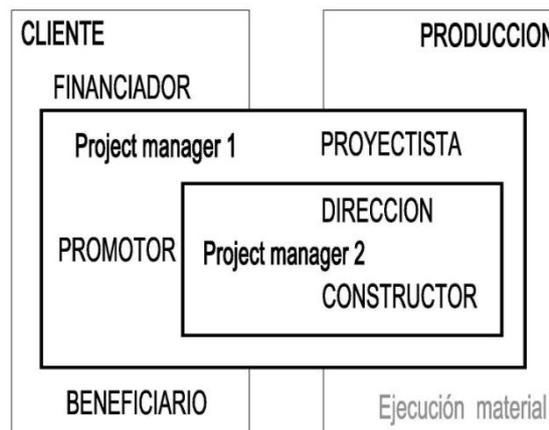
- En ningún caso se ha contratado específicamente un agente GP.
- Las expectativas de GP recaen en agentes diferentes en cada caso.
- La estructura de todos los casos permite la GP.
- Existen conflictos de seguimiento y control entre agentes, que pueden provocar incluso a la paralización del proyecto.

La clasificación general por agrupación de involucrados ha resultado perfectamente adecuada para los proyectos de Edificación. Con su aplicación se detecta que todos los casos tienen el soporte necesario y suficiente para aplicar herramientas PM.

Todos los casos presentan desviaciones de objetivos, bien sea por diferencias de expectativas entre los usuarios finales (C2a) o por conflictos entre dos agentes Financiadores coexistentes independientes (C2b). Pero incluso con todos los agentes supuestamente agrupados en una unidad de gestión (C1) se confirmaron desviaciones de objetivos por injerencias no regladas del Promotor sobre Constructor. No es objeto de esta ponencia desglosar todas las desviaciones de los casos analizados, solamente remarcar que incluso en C3b, una contratación de Master Plan con supuestas atribuciones de GP, debe volver a la mesa de diseño por un error básico de gestión de expectativas.

Del análisis de los pliegos contractuales de los casos estudiados se desprende que el sector de la edificación en España sí reserva funciones de GP asociadas al agente Promotor, o, en su caso englobadas en la contratación de parte de la producción. Este esquema, aplicable a los casos de agrupamiento de agentes más avanzados, representa al Promotor adjudicatario quien recaba las instrucciones del producto condicionadas por agentes externos al proceso, pero con gran capacidad de influir en el mismo, Administraciones Públicas y Operadoras de Servicios con normativas de obligado cumplimiento aplicables al proyecto.

Figura 9. Casos de estudio: Ubicaciones de Gestor de Proyecto



Las relaciones con agentes externos están fuera del control del Financiador, que en ciertos casos coincide ser una Administración Pública con recursos propios suficientes y extremadamente convenientes para realizar esta función. Por otra parte el Financiador y el Beneficiario siguen representados en el área del cliente siendo las expectativas de éste, detectadas por el Financiador, las que disparan el proceso, siendo su satisfacción por parte del adjudicatario las que lo cierran. Este proceso cierra un circuito que une las dos áreas cliente y producción y no intersecta en ningún punto con el proceso de gestión de agentes antes anotado.

Para concretar más una nueva propuesta conviene analizar con más detalle las relaciones de control entre agentes con herramientas de seguimiento de proceso. El análisis exhaustivo de las herramientas de control a nivel de seguimiento de proceso excede el objeto de esta ponencia pero procede avanzar en esta línea utilizando esquemas de los casos más significativos analizados en los ha sido posible obtener datos más concretos del proceso de esta contratación pública.

Se pueden aunar todos los conceptos anteriores de gestión sin modificar la estructura del proyecto, introduciendo herramientas de control y seguimiento adecuadas (Graebner 2005), (Söderholm, 2008) y gestionándolas por un agente GP específico.

Figura 10. Desplazamiento de las funciones Gestor de Proyecto al nexo central del proceso



El agente GP debe tener un contrato específico. Sus atribuciones y expectativas no deben repetirse en otros agentes diferentes y su inclusión en el proceso no debe modificar la estructura organizativa del proyecto. Sus funciones deben incluir la supervisión del seguimiento de cumplimiento de objetivos de todos los agentes del proceso, y controlar el impacto de las expectativas de los externos. Finalmente el GP debe tener atribuciones como agente operativamente independiente de las áreas de cliente y producción.

A través de la metodología de análisis de casos, se confirma que en el sector de la Edificación en Navarra no se reservan recursos específicos para la contratación del GP repartiendo, en su caso, sus funciones de gestión de agentes entre los mismos involucrados. También se constata en la mayoría de los casos relaciones contractuales conflictivas, incluso críticas para la consecución de objetivos, entre los agentes del área del cliente y los correspondientes al área de producción.

El análisis más pormenorizado de las relaciones de gestión del caso que promete una contratación más cercana al concepto GP, confirma la necesidad del mismo como agente que intervenga en la redacción de los pliegos, fijando y promoviendo un seguimiento del proyecto que haga que se cumplan tiempos, costes, alcance, calidad y expectativas, controlando el impacto de los inevitables eventos imprevistos procedentes del entorno del proyecto.

En conclusión, en el ámbito de los proyectos de edificación el Gestor del Proyecto debe situarse en el foco central del proceso, asumiendo funciones de identificación y priorización de objetivos, contraste del alcance del proyecto frente a expectativas del entorno, supervisión, coordinación, división del trabajo entre suministradores y subcontratistas, selección de los mismos, redacción de contratos, y administración de los mismos, y supervisión y coordinación de la actuación, con el fin último de lograr cumplimiento de expectativas de cliente, presupuesto, calidad y plazo establecido.

Las líneas futuras que se anticipan serían el estudio y desarrollo de herramientas normalizadas para llevar a cabo por el GP en proyectos de Edificación, así como de llevarlo a la práctica en un proyecto real para comprobar las implicaciones que tendría su inclusión como parte de un aseguramiento del seguimiento y control del mismo. Otra línea de actuación se basaría en el contraste de lo anterior con eventuales pliegos de contratación de

PM que para proyectos de edificación promueva la AP de países del entorno CEE. La normalización de estas herramientas concretas permitiría a las AP con competencias en el sector en Navarra, la confección de modelos de pliegos concursales que incluyan explícitamente el empleo de GP, determinando correctamente sus funciones evitando confusiones con otro tipo de asistencias técnicas o servicios consultoría. La regulación de la figura del GP en el sector público, supondría además, un estímulo para que la normalización del concepto en todos los ámbitos de la Edificación, lo que indudablemente conllevará una mejora en la calidad del producto edificado, en la satisfacción de las expectativas de los usuarios y en la gestión de los cada día más escasos recursos disponibles.

4. Referencias Bibliográficas

- Achterkamp, M.C. & Vos, J.F.J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26, 749-757
- Arto, K. Eloranta K, & Kujala J, (2008). Subcontractors' business relationships as risk sources in project networks. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1, 88-105
- Crawford, L. (2004). Global Body of Project Management Knowledge and Standards. In Morris, P.W.G. and Pinto, J.K.(eds.), *The Wiley Guide to Managing Projects* (pp. 1150-1196) Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Diez-Silva, H.M., Pérez-Ezcurdia, M.A., Gimena, F.N. & Montes-Guerra, M.I. (2012, July). Metodología de gestión orientada a los agentes del proyecto. I. Descripción y estructura. *XVI Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos*. Valencia.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32
- Gobierno de España, (1999), Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación, Boletín Oficial del Estado, BOE-A-1999-21567.
- Graebner, ME (2005) Theory building from cases: opportunities and, tech. report CMU, Academy of Management Journal
- International-Project-Management-Association-IPMA. (2006). The IPMA Competence Baseline, ICB 3.0.
- Jepsen, A.L. & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 22, 335-343
- Project-Management-Institute-PMBOK^R. (2008). A guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMI Fourth Edition). USA.
- Rodney, J.R. & Turner, M. (2004). Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. *European Management Journal*, 22, 327-336.
- Söderholm, A. (2008). Project management of unexpected events. *International Journal of Project Management*, 26, 80-86.
- Turner, J.R., (2006) Towards a theory of Project Management: The functions of Project Management. *International Journal of Project Management*, 24, 187-189
- Yang, J. Shen, G.Q. Ho, M. Drew, D.S. & Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 22, 900-910.