

Generación de capital social en la gerencia de proyectos de economía creativa arquitectónica en Colombia

Generation of social capital in the management of architectural creative economy projects in Colombia

^aAdriana Marcela Zambrano-Sánchez, ^bWilliam Orlando Buitrago-Ibáñez, ^cSantiago Andrés Martínez Quitián

 ^a Magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, adriana.zambrano@escuelaing.edu.co, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá, Colombia.

 ^b Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, william.buitrago@mail.escuelaing.edu.co, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá, Colombia.

 ^c Magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, santiago.ortegon@mail.escuelaing.edu.co, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá, Colombia.

Recibido: Julio 1 de 2021 Aceptado: Noviembre 8 de 2021

Forma de citar: A.M. Zambrano-Sánchez, W.O. Buitrago-Ibáñez, S.A. Martínez-Quitián. “Generación de capital social en la gerencia de proyectos de economía creativa arquitectónica en Colombia”, *Mundo Fesc*, vol. 11, no. s5, pp. 178-190, 2021

Resumen

Un proyecto de Economía Creativa Arquitectónica Social se entiende como parte de esta investigación, como aquel que emplea la arquitectura de una manera creativa dentro una sociedad vulnerable, con el fin de generar un mejoramiento urbano y una diferencia positiva en la comunidad, por lo tanto, tienen como objetivo generar una transformación favorable en una comunidad determinada para que, a su vez, esta pueda luego revertir un efecto similar en su territorio. Considerando las particularidades de este tipo de proyectos, se realizó una investigación con la finalidad de determinar las prácticas necesarias para la gerencia de proyectos de Economía Creativa Arquitectónica que conlleven a generar capital social en la comunidad. Este estudio se llevó a cabo con la revisión de los referentes internacionales de gerencia de proyectos; además, se realizó revisión literaria sobre la gestión de proyectos de economía creativa arquitectónica social; recolección de información a partir de entrevistas y encuestas con expertos que han participado en la formulación y gerencia de este tipo de proyectos en la ciudad de Bogotá (Colombia), y con base en ello, se caracterizaron las buenas prácticas gerenciales aplicadas en proyectos de economía creativa arquitectónica social ejecutados en el distrito. Como resultado del estudio se identificó que el cambio en la comunidad es generado por medio de la construcción de una perspectiva diferente en la manera de liderar estos proyectos, el cual es generado al comprender que las comunidades vulnerables tienen necesidades específicas que deben ser tenidas en cuenta a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. El estudio concluye con la propuesta de prácticas concretas para los gerentes de este tipo de proyectos que facilitan el acercamiento y empoderamiento de la comunidad, a través de procesos asociados con la gestión de comunicaciones y de la participación de interesados, cuya implementación está diferenciada según las etapas del proyecto.

Palabras clave: buenas prácticas, capital social, economía creativa, gerencia de proyectos, transformación urbana.

Autor para correspondencia:

*Correo electrónico: adriana.zambrano@escuelaing.edu.co



Abstract

A project of Creative Architectural Social Economy is understood as part of this research, as one that uses architecture in a creative way within a vulnerable society, to generate urban improvement and a positive difference in the community, therefore, they have the objective of generating a favorable change in each community so that it can later reverse a similar effect in its territory. Considering the particularities of this type of projects, an investigation was carried out with the objective of determining the necessary practices for the management of Creative Architectural Economy projects to generate social capital in the community. This study was developed with the review of international project management benchmarks; in addition, a literary review was conducted on the management of social architectural creative economy projects; collection of information from interviews and surveys with experts who have participated in the formulation and management of this type of project in the city of Bogota (Colombia), and based on this, good management practices applied in economic projects were characterized creative architectural social executed in the district. As a result of the study, it was identified that change in the community is generated through the construction of a different perspective on how to lead these projects, which is generated by understanding that vulnerable communities have specific needs that must be considered throughout the life cycle of the project. The study concludes with the proposal of concrete practices for managers of these projects that facilitate community outreach and empowerment, through processes associated with communications management and stakeholder participation, whose implementation is differentiated according to the stages of the project.

Keywords: creative economy, good practices, project management, social capital, urban transformation.

Introducción

La Economía Creativa es una economía fundamentada en las ideas, en tener una perspectiva diferente y a partir de esta, crear algo que genere una retribución financiera [1]. Esta corriente económica ha tenido un crecimiento enorme a tal punto que “está revitalizando las industrias de manufactura, servicios, venta minorista y entretenimiento. Está cambiando donde las personas quieren vivir, trabajar y aprender, donde piensan, inventan y producen” [1] (*traducido por los autores*).

Ahora, cuando las ideas se materializan en piezas de arquitectura, los productos de los proyectos se convierten en edificios y/o murales deslumbrantes, como por ejemplo el edificio ‘The Vessel’ en Nueva York, un edificio-laberinto que ha atraído muchas miradas a los turistas y residentes de esta famosa ciudad estadounidense [2].

Y si a estos proyectos se les incorpora el factor social, tienden a redefinir la arquitectura, involucrando a todas las personas de la comunidad como parte de la solución, lo cual genera las condiciones necesarias para reducir las brechas de desigualdad existentes. A este tipo proyectos se les denominó a lo largo de la investigación como de Economía Creativa Arquitectónica Social (ECAS) (término utilizado específicamente para el estudio en cuestión).

La arquitectura constituye uno de los sectores convencionales significativos de la economía creativa, ya que, “al dar vida a espacios y edificios públicos y privados, impacta la forma en que cobran existencia las ciudades y el modo en que se da la interacción urbana en los países de la región” [3]. Con base en dicha afirmación, la arquitectura enmarcada en la economía creativa puede ser vista como un servicio creativo a la sociedad, sin embargo, no es necesariamente es dirigido hacia la creación de capital social.

En proyectos ECAS el involucramiento de la sociedad es de vital importancia, la integración y participación de la comunidad antes, durante y después del proceso constructivo de su propio entorno, utilizando la arquitectura como una herramienta de incorporación social [4]. En América Latina y el Caribe se han realizado proyectos de este tipo, dentro de los cuales podemos encontrar los siguientes:

- **Proyecto Freddy Mamani:** Realizado en el año 2008, en Bolivia, este proyecto tiene una propuesta arquitectónica en donde resalta la cultura de El Alto Boliviano, en donde captura las formas culturales de sus tejidos bolivianos y por medio de cerámicas las proyecta en edificios y construcciones en La Paz, Bolivia [3].
- **Proyecto Anda:** Proyecto realizado

en Argentina en el año 2010, en donde busca una revalorización de lugares los cuales habitan a diario y por donde transitan para desplazarse a sus lugares de trabajo o sus hogares, consiste en “la creación de baldosas hidráulicas con diversas organizaciones y creando un mayor sentido de pertenencia con su entorno” [3].

- **Proyecto Conceptos Plásticos:** Realizado en el año 2010, en Colombia, este proyecto consiste en transformar “los desechos en materiales constructivos necesarios para que las comunidades vulnerables tengan acceso a viviendas adecuadas, o por lo menos con un servicio básico de infraestructura habitable” [3].

Los proyectos investigados representaron un aporte valioso a la comunidad, sin embargo, el resultado más notorio fue que a través de la unión comunitaria, fue posible que estas comunidades generaran su propia identidad y de esta manera comenzaron a crear valor cultural y lo llevaron al resto de la sociedad [3].

Con estos proyectos, el resultado esperado es generar capital social, es decir, una comunidad unida, cooperando en confianza y estableciendo normas, ya que “cuando el capital social abunda, la cooperación es frecuente y las sociedades funcionan mejor” [2, p. 12]. De acuerdo con la investigación, el capital social que se quiere lograr por medio de estos proyectos es “que se apropien de su barrio, generar sentido de vecindad barrial y a partir de eso empiecen a generar un desarrollo y planeación de su territorio” [5]. Ejemplo de esto, es uno de los proyectos de esta estrategia ejecutado en el sector de ‘La Mariposa’ en el cual se hizo un macro mural en 7 barrios que componen esta área en cuestión formando una gran mariposa colorida vista en la zona norte de la capital colombiana; consistió en embellecer las zonas comunes y las viviendas, jornadas de limpieza y recuperación de quebradas, siembra de árboles, talleres de fortalecimiento empresarial, entre otros [6]. Otra perspectiva del capital social que se entiende como el éxito del proyecto,

es aquella interacción social que permite “estimular la cooperación mutua, establecer mejores redes de comunicación y promover una mayor cohesión entre los miembros de la localidad” [7].

En Colombia, la denominada economía creativa o economía naranja se está fomentando y se está dando a conocer a partir de la administración a cargo (2018-2022), definida por el Ministerio de Cultura como:

“Una herramienta de desarrollo cultural, social y económico. Se diferencia de otras economías por el hecho de fundamentarse en la creación, producción y distribución de bienes y servicios, cuyo contenido de carácter cultural y creativo se puede proteger por los derechos de propiedad intelectual” [8].

Bogotá tiene argumentos para ser declarada una capital cultural en el país [9], sin embargo, hay algunas situaciones que aún frenan que la cultura pueda tener más potencial. Bogotá está dividida por localidades y estas están compuestas por Unidades de Planeamiento Zona (UPZ) [10]. El 38% de las UPZ que hay en Bogotá tienen déficit en parques, vías, espacios públicos, entre otros necesarios para eventos culturales de todo tipo [11]. Gran parte de estos espacios están en zonas marginales de la ciudad capital [5], es decir, “*donde no están presentes ciertas oportunidades para el desarrollo, ni las capacidades para adquirirlas*” [12, p. 66]

En gobiernos previos no se presentó un enfoque prioritario hacia el fomento de capital cultural como desarrollo económico para el país [13]. Adicionalmente, cada cuatro años hay un cambio en las administraciones a nivel nacional lo cual resulta en desarticulación entre planes de desarrollo de los gobernantes [5]. En muchos casos, hay comunidades que se resisten al cambio cuando se planea un proyecto por motivos que van desde la comparación con otras ciudades hasta por interés político. Esto genera una barrera para los gerentes y

el equipo de trabajo que desea involucrarse en las comunidades que, pese a posiblemente no saberlo, pueden tener un cambio positivo en su barrio [5], [14].

Las preocupaciones inminentes en torno a los proyectos que buscan generar bienestar en la comunidad a través de la cultura se pueden simplificar en dos: en primer lugar, la carencia en la satisfacción de necesidades de la comunidad, la cual ha surgido debido a que en la administración de Bogotá del periodo 2012-2015, se gestionó un proyecto que se llamaba “Barrios de Color”, en donde se entregaron galones de pintura a las comunidades y se les capacitó sobre el proceso requerido para pintar las casas, sin embargo, hacía falta una comunicación adecuada hacia la comunidad y que esta hiciera parte activa durante toda la ejecución del proyecto [5], [14]. La segunda preocupación era la falta de un marco metodológico que permitiera el seguimiento de estos proyectos una vez hubiese un cambio de gobierno o que se presentase un cambio de personas en las organizaciones para continuar con los proyectos que se estaban ejecutando. A partir de esto, surgió la necesidad de “identificar prácticas gerenciales específicas para este tipo de proyectos de Economía Creativa Arquitectónica que facilitarían la generación de capital social” [4].

Un proyecto de Economía Creativa Arquitectónica Social (ECAS), se entiende como parte de esta investigación, como aquel que emplea la arquitectura de una manera creativa dentro una sociedad vulnerable, con el fin de generar un mejoramiento urbano y una diferencia positiva en la comunidad. El objeto primordial propuesto en estos proyectos, liderados por una entidad pública de nivel distrital, es la generación de capital social, entendido el ‘Capital Social’ como un activo intangible que genera beneficios para los miembros de un grupo social determinado, los cuales se derivan de los efectos de la confianza, las normas y los valores compartidos entre los miembros del grupo [15]. En otras palabras, el capital social “se trataría de beneficios que obtiene un grupo de individuos (como

la capacidad de una comunidad para organizarse en acciones colectivas) como consecuencia de la existencia de relaciones sociales cohesionadas” [16].

En cada cuatrienio, hay un cambio de gobierno en las ciudades y municipios de Colombia, incluyendo en este caso a la ciudad capital de Bogotá; este cambio representa nuevos proyectos y diferencias en el manejo de ciertos aspectos, desde la gestión del medio ambiente hasta la movilidad de la ciudad, que son determinantes para el alcalde de turno. En medio de las decisiones que los gobernantes deben tomar, están los proyectos de transformación urbana para la inclusión, los cuales tienen la capacidad de:

“Identificar y fortalecer líderes comunitarios; promover un gobierno participativo para la toma de decisiones en el territorio; establecer una articulación interinstitucional para la atención integral de las zonas priorizadas; forjar alianzas con entidades públicas, privadas y fundaciones; brindar capacitación a la comunidad en artes y oficios y contar con aportes voluntarios de servidores públicos y privados” [17].

En otras palabras, estos proyectos tienen la capacidad de transformar el entorno por medio de la unión entre los habitantes de la zona, barrio o comunidad, expandiendo la cultura a la sociedad. Además, tienen la particularidad de tener una mayor atención en el interesado beneficiado del proyecto, busca que éstos estén involucrados directamente en el proyecto en todo momento y que tengan una posición de liderazgo y decisión [5].

Considerando esta particularidad, se realizó un estudio con el fin de “determinar prácticas necesarias para la gerencia de proyectos de Economía Creativa Arquitectónica para generar capital social en la comunidad” [4].

Materiales y métodos

Este estudio se desarrolló en cuatro etapas, las primeras dos: i) revisión de los

referentes en dirección de proyectos: Project Management Body of Knowledge (PMBOK) del Project Management Institute (PMI), International Project Management Association – Project Excellence Baseline (IPMA PEB) y Projects in Controlled Environments (PRINCE2), los tres siendo referentes reconocidos a nivel mundial por su aporte a la gerencia de proyectos [18], y ii) la revisión literaria sobre la gestión de proyectos de economía creativa arquitectónica social en Latinoamérica, esta perspectiva teórica se construyó con el fin de contar con un “marco de referencia para interpretar los resultados del estudio. Aunque podemos no estar de acuerdo con dicho marco o no utilizarlo para explicar nuestros resultados, es un punto de referencia” [19, p. 61].

Las siguientes dos etapas: iii) la recolección de información a partir de personas que han participado en la formulación y gerencia proyectos ECAS liderados por una entidad pública de nivel distrital, y iv) propuesta y verificación de prácticas gerenciales para proyectos ECAS. Estas etapas se desarrollaron teniendo en cuenta el enfoque de esta investigación en donde la persona, grupo o comunidad cumple un rol trascendental en el proceso de conceptualización y desarrollo de los proyectos objeto de estudio, es por tanto que se determinó realizarla con el método de investigación acción participativa “ya que conceptúa a las personas (tradicionalmente consideradas meros objetos de investigación, por el método tradicional) como sujetos partícipes, en interacción con los expertos investigadores en los proyectos de investigación” [20, p. 61].

La revisión de los referentes en dirección de proyectos se realizó a partir de una comparación con base en el estándar del PMI, la guía del PMBOK que está estructurada en cuarenta y nueve (49) procesos, agrupados en cinco (5) grupos de procesos y diez (10) áreas de conocimiento, los cuales fueron establecidos como punto de comparación por su importancia y el uso que tiene esta guía en proyectos desarrollados en Colombia y por el alto nivel de reconocimiento que tiene

a nivel mundial [21], por esto, se comparan estos procesos frente al estándar IPMA PEB y al método del PRINCE2.

Como parte de la revisión, se identificó que el estándar del IPMA PEB está estructurado en áreas, criterios y sub-criterios, no bajo el esquema de procesos, por lo cual se realizó la comparación respecto a los sub-criterios, para efectuar la comparación de la manera más particular y detallada posible. Y, por parte del método PRINCE2, la comparación se realizó a partir de las actividades propuestas por el método [22]. A partir de estos referentes mundiales en dirección de proyectos, se extrajeron similitudes y diferencias entre ellos, y se identificaron prácticas gerenciales que facilitarían la generación de capital social.

Posteriormente, se identificó y analizó toda aquella información existente referente a proyectos que tuviesen una similitud con la temática de economía creativa arquitectónica social, encontrándose diferentes proyectos en varios lugares de Latinoamérica y el Caribe. En este sentido, la revisión fue realizada partiendo de los componentes de este término individualmente, realizando una exploración respecto a los proyectos de economía creativa entendidos como los proyectos de desarrollo cultural, social y económico basados en su contenido cultural y creativo [8], proyectos de arquitectura creativa o social es decir toda creación o modificación de la arquitectura que tenga como fin mejorar la calidad de vida de la ciudadanía [23], proyectos de intervención social visto como proyectos que buscan mejorar la calidad de vida de una sociedad [24], proyectos en donde con ayuda de la infraestructura arquitectónica se crea capital social en la comunidad.

Luego, la recolección de información con fuentes primarias fue hecha por medio de entrevistas semiestructuradas que tuvo como objetivo comprender las diferentes estrategias para la gerencia de estos proyectos y sus formas de intervención en la comunidad. Estas entrevistas fueron dirigidas a personas en cargos directivos que hayan participado en la formulación y

gerencia de proyectos ECAS.

Para desarrollar la propuesta de prácticas gerenciales para los proyectos objeto de estudio, una vez fue recopilada toda la información fueron definidos, en conjunto con expertos, cinco criterios con el fin de definir las prácticas requeridas en la gerencia de proyectos que facilitan la creación de capital social en la comunidad donde se ejecuta, estos fueron: a) beneficio directo a la comunidad, b) nivel de relevancia del aporte al resultado final, c) generación de tejido social, d) oportunidad de conocer a los interesados, y e) evaluación de las necesidades.

Estos criterios permitieron determinar aquellos procesos, subcriterios y actividades, extraídos de los estándares investigados, y otras herramientas propias de los gerentes consultados que son empleadas durante la ejecución de proyectos en mención. Estas prácticas identificadas fueron posteriormente verificadas por expertos, teniendo en cuenta que facilitarían a los gerentes de proyectos ECAS el acercamiento a la comunidad, por medio de estrategias asociadas con la gestión de comunicaciones y la gestión de los interesados.

Resultados y discusión

Cuando se empieza a desarrollar un proyecto de obras civiles, arquitectura, mejoramiento urbanístico o de esta similitud, generando bienestar a comunidades y seguridad a la población, se debe tener un plan de trabajo altamente detallado con anterioridad, siguiendo modelos de proyectos anteriores o similares, cuando sea posible. Además de evaluar todos los riesgos que se puedan presentar o alguna inquietud de las partes interesadas para que en su mayoría estén de acuerdo con la realización del proyecto.

Uno de los principales hallazgos fue reconocer que hay dos áreas que son fundamentales y que diferencian este tipo de proyectos y que además son la clave para la generación de capital social, estas son interesados y comunicaciones. Por medio de la investigación de referentes fue claro los tres

manejan áreas como costos, comunicaciones, interesados, alcance, riesgos, entre otros. En la comparación es evidente la gran diferencia que el PMBOK tiene respecto a la gestión de adquisiciones, mientras los otros dos referentes estudiados (IPMA PEB y PRINCE2), no tienen un enfoque hacia esta área. En las áreas de mayor enfoque de la investigación (Comunicaciones e Interesados) fue determinante identificar que hay complementariedad, aun cuando existen varios aspectos que son similares entre lo que se propone en el estándar del PMBOK, cada referente brinda términos diferentes o herramientas distintas que se permiten extraer.

Por medio del estudio realizado, fueron extraídas herramientas relacionadas a las áreas de comunicaciones e interesados y fueron creados procesos especiales y específicos para este tipo de proyectos. A continuación, es presentada la manera en que cada referente revela la complementariedad de estas dos áreas:

- PRINCE2 menciona un enfoque de gestión de la comunicación, este consiste en tener un esquema de cómo manejar las comunicaciones internas y externas con diferentes interesados [22].
- El PMBOK tiene un área de conocimiento dedicada a la comunicación, en esta se encuentra cómo gestionar las comunicaciones de manera adecuada. Para esto utilizan una serie de herramientas con el fin de identificar las variables necesarias para tener una comunicación clara y concisa. También, se revelan herramientas y técnicas de comunicación posibles tales como las habilidades interpersonales y de equipo, mencionadas en el PMBOK, tales como “evaluación de estilos de comunicación, conciencia política y conciencia cultural” [25], esto permite conocer a los interesados y saber cuáles son sus requerimientos.
- El Modelo de Excelencia de Proyectos (IPMA PEB) posee un criterio llamado Colaboración y Comunicación, en donde

los procesos del proyecto están totalmente diseñados para que todos los interesados del proyecto ya sean miembros del equipo, socios, proveedores, etc. se les facilite la comunicación y cooperar eficientemente dentro como fuera del proyecto. Dentro de este criterio, se encuentran prácticas en desarrollo como la comunicación abierta, la confianza, cooperación, empoderamiento, mejorando las respuestas en todos los niveles, abarcando también una amplia comunicación a los socios y proveedores, desarrollar e implementar planes de comunicación para la comunicación eficiente y efectiva en todos los niveles, animar a todos los miembros del equipo a comunicar problemas de forma proactiva, cuando surgen y contribuir en resolverlos [26].

Adicionalmente, en los estudios analizados de los proyectos ECAS a nivel mundial y estudios del capital social fue percibido, un nivel alto de involucramiento de toda la comunidad intervenida y que el proceso de implicar a los residentes fue un gran motor para generar un tejido social en aquellos barrios. Particularmente, en la estrategia “Habitarte” fue claro que la disposición por servir de parte de los miembros del equipo del proyecto fue un factor fundamental para que la comunidad que se va a intervenir esté abierta a recibir este proyecto y que en verdad estén comprometidos con lograr el éxito del proyecto. Por medio de las búsquedas generadas, una estrategia alineada a la temática ECAS que resaltó por la “vida” generada la comunidad, fue “Habitarte”, movimiento que generaba transformación en comunidades vulnerables de Bogotá basada en cinco componentes transversales: social, técnico, artístico, inclusión y seguimiento [6]; este con el fin de generar capital social en los barrios que intervenían; cada uno de los barrios intervenidos era un proyecto diferente de esta estrategia que tenía como finalidad “dar vida” a los barrios marginados de Bogotá. [27].

Debido a los hallazgos principales obtenidos de los tres tipos de estudios realizados, se concluyó que las prácticas gerenciales más

influyentes para generar capital social en la comunidad están compuestas por dos factores: i) Comunicación con la comunidad e ii) Interacción de la comunidad.

Estos dos factores tienen como fuente de inspiración dos áreas que se encuentran inmersos en los tres referentes de estudio. Estos proyectos requieren de manera indispensable que los interesados sean lo más importante y que además la comunicación dirigida hacia ellos sea eficiente. Las dos áreas son las siguientes:

- **Gestión de la participación de los Interesados:** en los proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social las prácticas relacionadas con la gestión de interesados son de vital importancia por tratar de sociedades con necesidades diferentes, por sus diferencias culturales y sociales que se puedan encontrar dentro de estos barrios o comunidades, por ello, es necesario planificar, ejecutar y monitorear la gestión de la participación de los interesados, elaborando estrategias apropiadas, en donde los interesados participen en el proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones:** Teniendo en cuenta que la comunicación es la habilidad más utilizada en los proyectos esta debe ser implementada de varias maneras en el caso de los proyectos ECAS reconociendo la comunidad a intervenir, es necesario que aquella persona que es responsable de comunicar la información, sea clara, concreta y muy completa, de manera que las personas receptoras reciban esa información correctamente, asegurándose que ésta ha sido entendida apropiadamente, en el momento oportuno y teniendo en cuenta las necesidades y problemas que los rodean a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad.

Adicionalmente, se evidencia que el enfoque humano es un gran diferencial en los proyectos ECAS, refiriéndose a: a) personas realmente dispuestas a servir a las comunidades que serán intervenidas, y

b) la concentración de las acciones que se derivan de los proyectos en todas las personas que conforman la comunidad intervenida, fomentando su desarrollo y crecimiento integral, involucrándolas como agentes activos de su propio aprendizaje.

En la tabla I se presentan los procesos que producto de la investigación se proponen que estén inmersos en los factores. Adicionalmente, cada proceso está dentro de una etapa del proyecto, de esta manera se evidencia en qué momento es relevante ejecutar dicho proceso. Cada proceso está compuesto por herramientas/técnicas y son únicos para lograr el éxito del proyecto una vez llegue la etapa del “cierre”.

Tabla I. Relación factores sociales y etapas

	Factor Social		
	<i>Comunicación con la comunidad</i>	<i>Interacción de la comunidad</i>	
<i>Ciclo de vida del proyecto</i>	<i>Pre-proyecto</i>	Crear esquema de comunicación para los diferentes segmentos de la comunidad	Identificar los segmentos dentro de la comunidad
	<i>Inicio</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Planear la primera interacción con la comunidad
	<i>Planeación</i>	Planear esquema de comunicación para nuevos segmentos que surgen	<ul style="list-style-type: none"> • Generar ideación con la comunidad.
			<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el Plan de involucramiento de la comunidad
	<i>Ejecución</i>	Ejecutar esquemas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el plan de involucramiento de la comunidad
			<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los que aún no lo han hecho
	<i>Monitoreo y control</i>	Realizar seguimiento a esquemas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento al involucramiento de la comunidad
	<i>Cierre</i>	Ejecutar comunicado Final	

En la tabla II y tabla III se presentan las herramientas o técnicas que se proponen que hagan parte de los factores mencionados previamente, estas fueron extraídas de los referentes estudiados, investigaciones adicionales y entrevistas/encuestas realizadas. Estos son instrumentos que pueden utilizar los gerentes/miembros del equipo para interactuar con los miembros de la comunidad y buscar tener una mayor cercanía con y entre ellos.

Por medio de la buena percepción de los miembros de la comunidad, este tipo de proyectos tendrán la oportunidad de ser divulgados y ser recibidos gratamente por futuras comunidades que sean intervenidas, facilitando las etapas del pre-proyecto e inicio.

Tabla II. Comunicación con la comunidad

Proceso	Herramientas o técnicas	
Crear esquema de comunicación para los diferentes segmentos de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar primer acercamiento • Comunicación abierta • Análisis de requisitos de comunicación • Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Transparencia • Evaluación de estilos de comunicación • Conciencia política y cultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Recopilación de datos <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios y encuestas • Lluvia de ideas • Análisis de datos <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de interesados • Análisis de documentos
Planear esquema de comunicación para nuevos segmentos que surgen	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de requisitos de comunicación. • Buena comprensión de las necesidades. • Habilidades interpersonales y de equipo. <ul style="list-style-type: none"> • Empatía. • Transparencia. • Evaluación de estilos de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia política y cultural. • Representación de datos • Reuniones. • Matriz de comunicaciones. • Modelos de comunicación • Planes de Comunicación
Ejecutar esquemas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de la comunicación. • Sistema de información para la dirección de proyectos. • Presentación de informes del proyecto. • Fomentar el intercambio de información. • Habilidades interpersonales y de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar de forma activa • Gestión de conflictos • Empatía. • Conciencia política y cultural. • Creación de relaciones de trabajo.
Seguimiento a esquemas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de datos. • Matriz de comunicaciones • Habilidades interpersonales y de equipo. <ul style="list-style-type: none"> • Observación/ conversación. • Empatía. • Reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar de forma proactiva los conflictos. • Recopilar comentarios de los miembros del equipo, socios y proveedores. • Entrevistas. • Comentarios periódicos.
Ejecutar Comunicado Final	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Análisis de datos. • Entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología de la comunicación. • Retroalimentación. • Compromiso de continuidad

Fuente: Técnicas seleccionadas de [5] [28] [29] [22] [30]

Para implementar las herramientas o técnicas de la tabla II Comunicación con la comunidad, es importante tener presente las siguientes reflexiones sobre este factor:

- La comunidad es muy diversa ya que está conformada por diferentes perfiles de personas: niños, padres, madres cabeza de hogar, adultos mayores, deportistas, artistas, entre otros. Cada miembro de la comunidad tiene una historia diferente que quiere contar y tiene una necesidad distinta a los demás, por lo cual, es relevante manejar una comunicación efectiva particular con cada uno de los interesados que se identifiquen en la población en cuestión.
- No es suficiente implementar un esquema de comunicación genérico para la comunidad entera, cada segmento de la comunidad tiene algo diferente que decir y su voz es relevante para el proyecto, por lo tanto, el *enfoque humano* en la comunicación con los residentes de la comunidad es primordial para cualquier paso que se vaya a tomar.

A continuación, se presentan las herramientas o técnicas propuestas para llevar a cabo el factor de Interacción de la comunidad:

Tabla III. Interacción de la comunidad

Proceso	Herramientas o técnicas	
Identificar los segmentos dentro de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios y encuestas • Lluvia de ideas • Análisis de datos <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de interesados • Análisis de documentos • Representación de datos <ul style="list-style-type: none"> • Mapeo / representación de interesados 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la transparencia y equidad en el proyecto • Habilidades interpersonales <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar de forma activa • Gestión de conflictos • Conciencia política • Conciencia cultural • Creación de relaciones de trabajo • Empatía

Proceso	Herramientas o técnicas
Planear la primera interacción con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades interpersonales y de equipo: <ul style="list-style-type: none"> Empatía Conciencia política y cultural Crear cultura de participación mutua. Garantizar igualdad de trato a todos los miembros de la comunidad. Comprensión de las necesidades. Animar a la comunidad a comunicar los problemas de forma proactiva. Comunicación eficaz. Matriz de evaluación de la participación de los Interesados. Planear eventos didácticos Involucramiento de la comunidad
Generar espacios de co-creación con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Métodos de comunicación Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> Empatía Transparencia Representación de datos Reuniones Entrevistas Design thinking (pensamiento de diseño) Implementación de planes de comunicación. Conformación de equipos Eventos didácticos Dialogo constructivo.
Elaborar el plan de involucramiento de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de la comunicación Métodos de comunicación Habilidades de comunicación <ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación Presentaciones Recopilación de datos Análisis de datos <ul style="list-style-type: none"> Análisis de supuestos y restricciones Análisis de causa raíz Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> Priorización/ clasificación Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> Escuchar de forma activa Gestión de conflictos Conciencia política y cultural Creación de relaciones de trabajo Empatía Planear eventos didácticos
Ejecutar el involucramiento de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de comunicación <ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> Escuchar de forma activa Gestión de conflictos Observación/ conversación Negociación Empatía Conciencia política y cultural Reglas básicas Reuniones Entrevistas Equipos integrados por la misma comunidad. Garantizar la transparencia y equidad en el proyecto Eventos didácticos Cultura de participación.
Involucrar a los que aún no lo han hecho	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> Escuchar de forma activa Gestión de conflictos Conciencia política y cultural Observación/conversación Negociación Empatía Tecnología de la comunicación Habilidades de comunicación Retroalimentación Reuniones Entrevistas Eventos didácticos Equipos integrados por la misma comunidad
Realizar el seguimiento a involucramiento de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> Análisis de decisiones con múltiples criterios Votación Matriz de evaluación de la participación de los Interesados Habilidades de comunicación <ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación Presentaciones Dialogo continuo. Habilidades interpersonales y de equipo <ul style="list-style-type: none"> Escuchar de forma activa Gestión de conflictos Conciencia política Conciencia cultural Observación/ conversación Liderazgo Creación de relaciones de trabajo Empatía

Fuente: Técnicas seleccionadas de [5] [28] [29] [22] [30]

Las siguientes reflexiones son determinantes para la implementación del factor Interacción de la comunidad:

- La comunicación con la comunidad tiene una dificultad elevada, entender qué quieren, cómo lo quieren y cuándo lo quieren, son solo unas de las preguntas que todo gerente de proyecto ECAS se debe cuestionar. Una vez todos esos cuestionamientos queden resueltos, la siguiente pregunta es ¿Cómo hacer que la comunidad interactúe, participe activamente y ayude a trabajar en el proyecto?, si no se resuelve, pierde toda relevancia el esfuerzo previo que se ha hecho hasta el momento.
- Es claro que no se puede sencillamente elaborar el producto del proyecto y entregarlo a la comunidad, sin que ésta interactúe. La unión comunitaria es el primer paso para generar capital social visto como un desarrollo territorial, un mejoramiento integral de barrios y un beneficio social para la comunidad intervenida.
- La teoría deja clara la importancia de incluir a los interesados en las revisiones del

proyecto y en los comités del proyecto [25]. Sin embargo, en los proyectos ECAS la comunidad es la que directamente decide las características del producto y participa activamente en la construcción del entregable, solo así la interacción es completa.

Conclusiones

Los proyectos ECAS son aquellos que transforman la arquitectura de sociedades vulnerables de una manera creativa con el fin de generar un mejoramiento urbano y una diferencia positiva notoria en la comunidad. De tal manera que la gran diferencia entre un proyecto con fines lucrativos, o que esperan cambiar un proceso en una empresa, en el que se podría usar cualquiera de los referentes investigados y un proyecto de arquitectura social es el enfoque humano, es decir, personas realmente dispuestas a servir a las comunidades que serán intervenidas y la concentración de las acciones que se derivan de los proyectos en todas las personas que conforman la comunidad intervenida, fomentando su desarrollo y crecimiento integral, involucrándolas como agentes activos de su propio aprendizaje.

La creación de tejido social por medio de los proyectos ECAS brinda una retribución más que económica a las inversiones sociales porque le apunta a la promoción de la cultura y la inclusión. Esto, por medio de la puesta en práctica del valor democrático de la participación ciudadana que da como resultado la construcción de productos y bienes colectivos de inmenso valor inmaterial para la comunidad. El valor mayoritario de estos proyectos no resulta en las obras sino en la transformación humana generada a la comunidad.

Para lograr dicho tejido social es importante el enfoque humano del gerente y equipo del proyecto, entendido como: personas realmente dispuestas a servir a las comunidades que serán intervenidas y la concentración de las acciones que se derivan de los proyectos en todas las personas

que conforman la comunidad intervenida, fomentando su desarrollo y crecimiento integral, involucrándolas como agentes activos de su propio aprendizaje.

Finalmente, con respecto a las prácticas empleadas en la gerencia de proyectos ECAS, éstas tienen similitudes con los referentes (PMBOK, IPMA PEB y PRINCE2). Particularmente, las prácticas relacionadas con la gestión de las comunicaciones y los interesados son las que más favorecen la generación de capital social en gerencia de proyectos objeto de estudio.

Referencias

- [1] The Creative Economy, "The Creative Economy", 2005. [Online]. Available: <http://www.creativeeconomy.com/thebasics.htm>
- [2] Related Companies, "Hudson Yards New York", 2020. [Online]. Available: <https://www.hudsonyardsnewyork.com/about>
- [3] BID, "Banco Interamericano de Desarrollo", *Economía naranja: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*, p. 32, 2017
- [4] W. Buitrago Ibáñez y S. Martínez Quitián, "Elaboración de una guía metodológica de gerencia de proyectos de economía creativa arquitectónica para generar capital social en la comunidad", 2020
- [5] J. Cárdenas, Interviewee, *Entrevista Grupo TUPI*. 17 Octubre 2019
- [6] Secretaría Distrital del Hábitat, "Habitarte", [En línea]. Disponible en: <https://www.habitatbogota.gov.co/pagina/habitarte>
- [7] M. C. López Latorre, Bogotá, 2004
- [8] Ministerio de Cultura, "Economía Naranja", 2018. [En línea]. Disponible en: <https://www.mincultura.gov.co/Economia%20Naranja/economianaranja.html>

- [9] D. Hernández, "Las 8 razones por las que Bogotá es una capital cultural", 20 Noviembre 2019. [En línea]. Disponible en: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/bogota-una-capital-cultural>
- [10] AMB, "Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte", 2020. [En línea]. Disponible en: <https://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/es/bogotanitos/bogodatos/bogota-y-sus-localidades>
- [11] SDP, AMB, "Revisión General: Plan de Ordenamiento Territorial. Diagnóstico POT Bogotá", Secretaría de Planeación, Bogotá, 2017
- [12] R. Ochoa y J. Lera, "Migración, remesas e inversión productiva: El capital social y desarrollo local", septiembre 2016. [En línea]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/321870814_MIGRACION_REMESAS_E_INVERSION_PRODUCTIVA_EL_CAPITAL_SOCIAL_Y_DESARROLLO_LOCAL_ISBN_9786074028713_Plaza_y_Valdez_ISBN_9786077654834_UAT_Fomix-Conacyt_Coordinadores_Dr_Roberto_Ochoa_y_Dr_Jorge_Lera
- [13] DNP, "Departamento Nacional de Planeación", 2019. [En línea]. Disponible en: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-2018-2022-Interactivo.pdf>
- [14] P. Parra, Interviewee, *Entrevista Corporación Tierra SOS*. 11 Febrero 2020
- [15] J. Fernandez, F. Pérez y L. Serrano, "Crisis económica, confianza y capital social2, junio 2015. [En línea]. Disponible en: https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2015_IVIE_crisis_economica.pdf
- [16] M. Shiani, M. T. Mousavi y H. Zare, "The measurement of social capital in Tehran", *Iranian Economic Review*, vol. 21, n° 2, pp. 431-447, 2017
- [17] Función Pública, «Conozca TUPÍ, un exitoso modelo de transformación urbana para las ciudades colombianas,» 23 Agosto 2019. [En línea]. Available: <https://www.funcionpublica.gov.co/-/conozca-tupi-un-exitoso-modelo-de-transformacion-urbana-para-las-ciudades-colombianas>
- [18] EALDE, "EALDE Business School", 13 Marzo 2018. [Online]. Available: <https://www.ealde.es/direccion-de-proyectos-metodologias/>
- [19] S. Hernandez, F. C. y B. L, Metodología de la investigación, México: Mc Graw Hill Education, 2014
- [20] C. Bernal, Metodología de la Investigación, Bogotá: Pearson Educación, 2016
- [21] PMI, "PMI-Project Management Institute", 2020. [Online]. Available: <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/HowPMIWorksIntheregion.aspx>
- [22] Axelos, "Axelos Global Best Practice", 2017. [Online]. Available: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>
- [23] Argos, "Argos", Diciembre 2018. [En línea]. Available: Avances en la construcción de Parques del Río Medellín
- [24] G. d. Colombia, "Conozca TUPÍ, un exitoso modelo de transformación urban para las ciudades colombianas", 23 agosto 2019. [En línea]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/-/conozca-tupi-un-exitoso-modelo-de-transformacion-urbana-para-las-ciudades-colombianas>
- [25] Project Management Institute (PMI), A guide to the project management body ok knowledge, Pennsylvania: PMI, 2017
- [26] International Project Management Association, Project Excellence Baseline for achieving excellence in projects and

- programmes, vol. 1.0, Zurich: IPMA Project Excellence Baseline, 2016
- [27] AMB; Secretaría de Habitat; Grupo Orbis, *Habitarte: Barrios con vida, color y arte*, Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018
- [28] PMI, *A guide to the project management body of knowledge*, Pennsylvania: PMI, 2017
- [29] M. d. P. Parra, Compositor, *Validación Mediante el juicio de Expertos. [Grabación de sonido]*. 2020
- [30] IPMA, *Project Excellence Baseline*, Zurich: International Project Management Association, 2016