

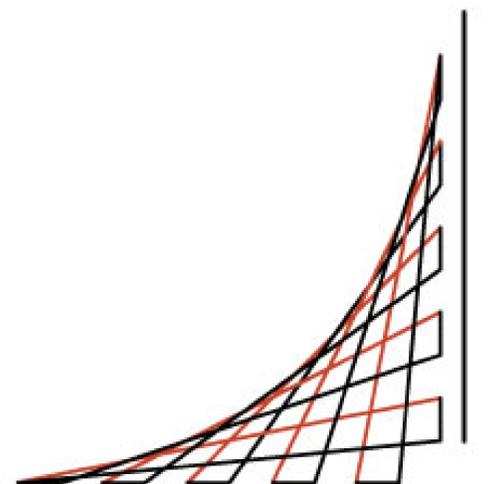
GUÍA METODOLÓGICA DE GERENCIA DE PROYECTOS DE ECONOMÍA CREATIVA ARQUITECTÓNICA PARA GENERAR CAPITAL SOCIAL EN LA COMUNIDAD



Abril
2020

Autores:

William Orlando Buitrago Ibañez
Santiago Andrés Martínez Quitián



**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO**

VIGILADA MINEDUCACIÓN

CONTENIDO:

GLOSARIO	3
INTRODUCCIÓN A LA GUÍA	8
1 Objetivo de la Guía	9
2 Alcance de la Guía	9
3 Elementos de la Guía ECAS	10
3.1 Factores sociales	10
3.1.1 Comunicación con la comunidad	10
3.1.2 Interacción con la comunidad	10
3.2 Etapas	11
3.2.1 Pre-proyecto	11
3.2.2 Inicio	11
3.2.3 Planeación	12
3.2.4 Ejecución	12
3.2.5 Monitoreo y control	12
3.2.6 Cierre	12
3.3 Relación entre factores sociales y etapas	13
4 Comunicación con la comunidad	14
4.1 Crear esquema de comunicación para diferentes segmentos.....	15
4.2 Planear esquemas de comunicación para nuevos segmentos.....	16
4.3 Ejecutar esquemas de comunicación	18
4.4 Realizar seguimiento a esquemas de comunicación	19
4.5 Ejecutar comunicado final	21
5 Interacción con la comunidad	22
5.1 Identificar los segmentos dentro de la comunidad	24
5.2 Planear la primera interacción con la comunidad	25
5.3 Generar espacios de co-creación con la comunidad	27
5.4 Elaborar el plan de involucramiento de la comunidad	28
5.5 Ejecutar el plan de involucramiento de la comunidad	31
5.6 Involucrar a los que aún no lo han hecho	32
5.7 Realizar seguimiento al involucramiento de la comunidad	34
6 Conclusión	36
BIBLIOGRAFÍA	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación Factores sociales y Etapas.....	13
Tabla 2. Comunicación con la comunidad.....	14
Tabla 3. Herramientas: Crear esquema de comunicación para los diferentes segmentos de la comunidad.....	15
Tabla 4. Herramientas: Planear esquema de comunicación para nuevos segmentos que surgen.....	17
Tabla 5. Herramientas: Ejecutar esquemas de comunicación.....	18
Tabla 6. Herramientas: Realizar seguimiento a esquemas de comunicación.....	19
Tabla 7. Herramientas: Ejecutar comunicado Final	20
Tabla 8. Interacción de la comunidad.....	22
Tabla 9. Herramientas: Identificar los diferentes segmentos dentro de la comunidad.....	23
Tabla 10. Herramientas: Planear la primera interacción con la comunidad.....	25
Tabla 11. Herramientas: Generar ideación con la comunidad.....	26
Tabla 12. Herramientas: Elaborar el plan de involucramiento de la comunidad.....	27
Tabla 13. Herramientas. Ejecutar el plan de involucramiento de la comunidad.....	29
Tabla 14. Herramientas: Involucrar a los que aún no lo han hecho.....	30
Tabla 15. Herramientas: Realizar seguimiento al involucramiento de la comunidad.....	31

GLOSARIO:

ADAPTACIÓN PARA CORRESPONDER AL ENTORNO DEL PROYECTO/TAILOR TO SUIT THE PROJECT: PRINCE2® debe adaptarse al entorno, tamaño, complejidad, importancia, capacidad y riesgo del proyecto (Axelos, 2017).

ALCANCE/SCOPE: Para el PMI es la suma de productos, servicios y resultados a ser proporcionados como un proyecto (PMI, 2017).

ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS/STAKEHOLDERS ANALYSIS: Una técnica para identificar a las partes interesadas por individuo o grupo y determinar sus preocupaciones, intereses, influencia, expectativas y requisitos (PMI, 2017).

APRENDER DE LA EXPERIENCIA/LEARN FROM EXPERIENCE: Los equipos del proyecto PRINCE2® deben buscar y aprovechar continuamente las lecciones aprendidas del trabajo anterior (Axelos, 2017).

ÁREA DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS/PROJECT MANAGEMENT KNOWLEDGE AREA: Área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen (PMI, 2017).

AUTORIZACIÓN/AUTHORIZATION: Es un proceso de aprobación, de financiación y comunicación de la autorización para iniciar el trabajo en un componente incluido en un proyecto (PMI, 2017).

BENEFICIO SOCIAL/SOCIAL BENEFIT: El beneficio social creado por un proyecto es la mejora del nivel de desarrollo social (nivel de bienestar social o condiciones de vida) de los beneficiarios, directamente atribuible al proyecto, y no a otras condiciones independientes de él (Alarcón, 2013).

BUENA PRACTICA/GOOD PRACTICE: Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas (Bettancourt, 2019).

CAPITAL SOCIAL/SOCIAL CAPITAL: Aspectos de organización social, como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo (Putnam, 2001).

CASO DE NEGOCIO/BUSINESS CASE (TEMA PRINCE2): Crear y mantener un registro de la justificación organizacional para el proyecto (Axelos, 2017).

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO/PROJECT LIFE CYCLE: Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión (PMI, 2017).

CIERRE DE UN PROYECTO/CLOSING A PROJECT: Describe cómo cerrar un proyecto a la entrega de sus productos (o variaciones acordadas) o prematuramente porque ya no hay una justificación comercial para continuar. Incluye pautas de adaptación para el cierre del proceso del proyecto (Axelos, 2017).

CONTROL DE UNA ETAPA/CONTROLLING A STAGE: Describe cómo configurar el trabajo para un escenario, monitor progresar, gestionar el cambio (incluida la adopción de medidas correctivas) y abordar cualquier problema eso puede afectar el plan de la etapa. También incluye pautas de adaptación para controlar un proceso de etapa (Axelos, 2017).

DIRECCIÓN DE UN PROYECTO/DIRECTING A PROJECT: Cubre las actividades que lleva a cabo la junta del proyecto para que la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida del proyecto siga siendo responsable de éxito del proyecto. También incluye pautas de adaptación para dirigir un proyecto (Axelos, 2017).

ECONOMÍA NARANJA: Es 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 (Ministerio de Cultura, 2018).

ENTRADAS, HERRAMIENTAS Y SALIDAS: Entrada es cualquier elemento o documento clave para el proceso, puede venir de fuera del proyecto o de una salida a otro proceso; herramienta para el PMI es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado y que conforme a las buenas prácticas se recomienda minimizarlas al máximo para evitar la repetición y agilizar los procesos; salida, son la entrada a otro proceso o una salida definitiva de un proceso o de un ciclo (PMI, 2017).

ESTÁNDAR/STANDARD: Documento establecido por una autoridad, costumbre o consenso como modelo o ejemplo (PMI, 2017).

FACTORES AMBIENTALES/ENVIRONMENTAL FACTORS: Los factores ambientales de la empresa (EEF's) hacen referencia a condiciones que no están bajo control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto. Estas condiciones pueden ser internas y/o externas a la organización. Los factores ambientales se consideran como entradas de muchos procesos de dirección de proyectos, específicamente para la mayor parte de los procesos de planificación. Estos factores pueden mejorar o restringir las opciones de la dirección de proyectos. Además, estos factores pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado. Los EEF's varían en cuanto a tipo o naturaleza. (PMI, 2017).

GESTIÓN/MANAGEMENT: Grupo de acciones necesarias para transformar determinados insumos en productos, en un periodo determinado y dentro del marco de una política, programa o proyecto en particular (DNP, 2017).

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO/PROJECT COMMUNICATIONS MANAGEMENT: Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (PMI, 2017).

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO/PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT: La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI, 2017).

GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE/CLOSING PROCESS GROUP: Proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato (PMI, 2017).

GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN/EXECUTING PROCESS GROUP: Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto (PMI, 2017).

GRUPO DE PROCESOS DE INICIO/INITIATING PROCESS GROUP: Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. (PMI, 2017)

GRUPO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS/PROJECT MANAGEMENT PROCESS GROUP: Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos no son fases del proyecto (PMI, 2017).

GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL/MONITORING AND CONTROLLING PROCESS GROUP: Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes (PMI, 2017).

GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN/PLANNING PROCESS GROUP: Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto (PMI, 2017).

INICIO DE UN PROYECTO/INITIATING A PROJECT: Cómo prepararse para comenzar a trabajar en el proyecto: acuerdo de los enfoques y controles de la gestión del proyecto; confirmar el plan; refinar el negocio caso; y reunir la documentación de inicio del proyecto. Incluye pautas de adaptación para iniciar un proceso de proyecto (Axelos, 2017).

METAS: corresponden a la cuantificación de los objetivos a alcanzar con los recursos disponibles, en un tiempo determinado. En otras palabras, son la concreción de los objetivos, y, por lo tanto, sobre las cuales se debe focalizar los esfuerzos y recursos de la Administración, así como el control social que ejerce la ciudadanía para garantizar su efectivo cumplimiento (DNP, 2017).

MONITOREO Y CONTROL/MONITOR AND CONTROL: es el proceso mediante el cual se recolecta información de manera organizada y sistemática para para el conocimiento permanente del estado de avance del proyecto, para comprobar la eficacia y efectividad de la gestión integral del proyecto, con el fin de mantener informada a la alta dirección para la toma de decisiones. Para el PMI monitoreo es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto (PMI, 2017).

ORGANIZACIÓN/ORGANIZATION (TEMA PRINCE2): Definir los roles y responsabilidades individuales de todo el equipo del proyecto (Axelos, 2017).

PARTES INTERESADAS/STAKEHOLDERS: personas, grupo u organización que pueda afectar, ser afectados o percibirse a sí, mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio (PMI, 2017).

PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS/STAKEHOLDERS ENGAGEMENT: los medios por los cuales el administrador del proyecto respalda el logro de la excelencia en la ejecución de estrategias definidas a través de la transparencia, la responsabilidad, la responsabilidad y la imparcialidad al interactuar con las partes interesadas (PMI, 2017).

PLAN ESTRATÉGICO/STRATEGIC PLAN: es un documento de alto nivel que explica la visión y la misión de una organización, más el enfoque que se adoptara para lograr esta misión y visión incluidos los objetivos específicos y los objetivos que se deben alcanzar durante el periodo cubierto por el documento (PMI, 2017).

POBLACIÓN FLOTANTE/FLOATING POPULATION: Dicho de población no estable o pasajera (RAE, 2019).

PRINCIPIOS PRINCE2/PRINCE2 PRINCIPLES: Requerimientos guía y buenas prácticas que darán las pautas y determinarán si el proyecto se está gestionando genuinamente utilizando el método PRINCE 2®. Hay siete principios y, a menos que se apliquen todos, no es un proyecto PRINCE2® (Axelos, 2017).

PROCESOS PRINCE2/PRINCE2 PROCESSES: Describen los pasos del ciclo de vida del proyecto, desde la idea inicial hasta el cierre del proyecto (y la medición de los beneficios). Cada proceso proporciona listas de verificación de actividades recomendadas, responsabilidades relacionadas y orientación sobre cómo adaptarse a un entorno específico (Axelos, 2017).

PROGRESO/PROGRESS (TEMA PRINCE2): La viabilidad y el desempeño continuo de los planes, y, la manera y si el proyecto debe proceder (Axelos, 2017).

PROPUESTA DE COMPONENTE/COMPONENT PROPOSAL: Es una recomendación o plan, caso de negocio o estudio de viabilidad, desarrollado por partes interesadas o patrocinadores: para introducir o cambiar un componente o componentes del proyecto (PMI, 2017).

PROYECTO/PROYECT: Esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2017).

ROL/ROLE: Función definida para ser realizada por un miembro del equipo del proyecto (PMI, 2017).

ROLES Y RESPONSABILIDADES DEFINIDOS/DEFINED ROLES AND RESPONSIBILITIES: El equipo del proyecto PRINCE2® debe tener una estructura organizacional clara e involucrar a las personas adecuadas en las tareas correctas (Axelos, 2017).

SOLICITUD DE CAMBIO/CHANGE REQUEST: Propuesta formal para modificar un documento, entregable o línea base (PMI, 2017).

TEJIDO SOCIAL: El tejido social se refiere a los individuos en una sociedad y es el resultado de las relaciones de estos. Permite crear vínculos fuertes en el interior de las familias, entre ellas y entre asociaciones (Sepúlveda, 2019).

TEMAS PRINCE2/PRINCE2 THEMES: Describen aspectos de la gestión del proyecto que deben abordarse en paralelo durante todo el proyecto. Los siete temas explican el tratamiento específico que requiere PRINCE2® para diversas disciplinas de gestión de proyectos y por qué son necesarios. PRINCE2® ayuda a las personas a aplicar los temas estableciendo los requisitos mínimos necesarios para cada tema y brinda orientación específica sobre cómo adaptarse a ciertos entornos (Axelos, 2017).

VALIDACIÓN/VALIDATION: Proceso realizado para asegurar que un producto, servicio o resultado cumple con las necesidades del cliente y de otros interesados identificados (PMI, 2017).

VIABILIDAD/VIABILITY: En materia de proyectos de inversión pública es “Un proceso integral de análisis de información respecto a un proyecto de inversión pública, que busca determinar el cumplimiento de criterios metodológicos de formulación, aspectos técnicos de estructuración, articulación con los desafíos del desarrollo plasmados en planes y políticas públicas, su rentabilidad económica y sostenibilidad cuando sea necesario” (DNP, 2017).

VALOR/VALUE: La totalidad de los beneficios, el valor y la utilidad cuantificables y calificables de una organización: la suma total de todos los elementos tangibles e intangibles (PMI, 2017).

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA

La presente guía abarca las prácticas gerenciales que contribuyen a generar capital social en proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social (ECAS) desarrollados por la Secretaría Distrital de Hábitat. Estos proyectos se entenderán para el propósito de esta guía como 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.

Teniendo presente la información recopilada por medio de la investigación realizada con el estudio de los referentes: Project Management Body of Knowledge (PMBOK), International Project Management Association – Project Excellence Baseline (IPMA PEB) y Projects in Controlled Environments (PRINCE2), la revisión literaria sobre la gestión de proyectos de economía creativa arquitectónica social y la caracterización de buenas prácticas gerenciales en proyectos de economía creativa arquitectónica social se construyó el presente instrumento.

Con el fin de precisar las prácticas fundamentales requeridas para este tipo de proyectos, se tuvieron en cuenta cinco criterios principales para evaluarlas, estos fueron: Beneficio directo a la comunidad, nivel de relevancia, generación de tejido social, oportunidad de conocer a los interesados y evaluación de las necesidades. Dichos criterios fueron propuestos por los integrantes del trabajo de grado según la investigación realizada de los proyectos ECAS y el estudio de los referentes, posteriormente se llegó a una descripción de estos en conjunto con entrevistados expertos en este tipo de proyectos. Se analizaron las prácticas de los referentes a la luz de los cinco criterios seleccionados, aquellas que cumplieran con todos se eligieron para ser parte integral de la presente guía. Adicional a esas prácticas extraídas, fueron contempladas otras que fueron propuestas por los expertos. A partir del desarrollo del trabajo de grado, se concluyó que:

- Las prácticas empleadas en la gerencia de proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social tienen similitudes con los referentes analizados.
- 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 del presente Trabajo de Grado.
- 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.

Esta guía se encuentra organizada en seis capítulos, donde el lector encontrará inicialmente el objetivo y alcance de la Guía; posteriormente, los elementos como se encuentra organizada la misma; enseguida, encuentra la explicación detallada de las prácticas gerenciales que contribuyen a generar capital social en proyectos ECAS distribuidas en los factores sociales (Comunicación con la comunidad e Interacción de la comunidad); y finalmente, las conclusiones.

1. OBJETIVO DE LA GUÍA

Esta guía tiene como objetivo brindar herramientas y técnicas concisas a los gerentes de proyectos que se encuentran de alguna manera vinculados al desarrollo de proyectos que abarcan la economía creativa arquitectónica social, los cuales pretenden generar una mejora en el tejido social de la comunidad, en donde se gesta cohesión entre individuos de la comunidad para propiciar la apropiación de los habitantes de esta hacia su territorio.

El resultado esperado con la implementación de estas prácticas gerenciales es que con la ejecución del proyecto se genera capital social, es decir, una comunidad unida, cooperando en confianza y estableciendo normas con el fin de ser mejores cada día (Putnam, 2001). Para Jerónimo Cárdenas, director del grupo TUPI en la Secretaría Distrital del Hábitat, 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”* (Cárdenas, 2019).

2. ALCANCE DE LA GUÍA

Esta guía está orientada para ser aplicada en proyectos de Economía Creativa Arquitectónica Social (ECAS) desarrollados por la Secretaría Distrital de Hábitat, los cuales tienen la particularidad de abordar a comunidades vulnerables. Estas poblaciones suelen vivir en condiciones en donde su calidad de vida es baja, evidenciada a través de la infraestructura de sus casas deterioradas, vías del barrio en mal estado, sin parques o espacios recreativos, violencia, uso de drogas, entre otras situaciones.

La comunidad por intervenir, la cual es el grupo de interesados principal, proporciona un interés especial, ya que es a quien se le entregará el producto del proyecto; quien lo evaluará, dependiendo de sus expectativas, necesidades resueltas y resultados entregados; y, sobre todo, de quien se espera su participación directa en las etapas del proyecto.

Por tal motivo, el alcance de la presente guía es orientar a los gerentes de proyecto de ECAS en las prácticas que facilitan el acercamiento y empoderamiento de la comunidad, a través de la implementación de herramientas y técnicas asociadas con la gestión de comunicaciones y de la participación de interesados.

3. ELEMENTOS DE LA GUÍA ECAS

La guía está compuesta principalmente por dos componentes: factores sociales y etapas. Los factores sociales son: comunicación con la comunidad e interacción de la comunidad. Por otro lado, las etapas son: pre-proyecto, inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

3.1. Factores Sociales

La comunidad es el centro de los proyectos ECAS. La característica común de estos proyectos es entender que aquel barrio o comunidad que se va a intervenir tiene una vida propia, una personalidad, un pensamiento, una razón por la cual vivir; por lo cual, estos proyectos tienen el objetivo de unir nuevamente a estas personas. Por esta razón, tienen particularidades en las herramientas y técnicas a implementar en la gestión de los interesados y en la comunicación.

Dichas particularidades las denominaremos en el transcurso de la Guía como Factores Sociales, los cuales son complementarios a los referentes empleados para la construcción del presente documento, por lo tanto, sus nombres se adaptaron así: Comunicación con la comunidad e Interacción de la Comunidad. A continuación, se describen estos dos factores sociales:

3.1.1. Comunicación con la comunidad

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.

Es importante entender que 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**[1] en la comunicación con los residentes de la comunidad es primordial para cualquier paso que se vaya a tomar.

3.1.2. 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.

[1] Enfoque humano 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.

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 (PMI, 2017). 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.

3.2. Etapas

Los factores sociales mencionados en los numerales anteriores están inmersos en seis etapas. A continuación, se explica brevemente la manera como se abordan los factores sociales en cada etapa:

3.2.1. Pre-proyecto

El punto determinante es decretar la razón de ser del proyecto y que esta sea justificable. Para llegar a esto, es necesaria una investigación profunda; en primer lugar, las lecciones de proyectos previos son una base fundamental para comenzar, todo aprendizaje que se tuvo de cualquier proyecto ECAS previo es relevante para comenzar el nuevo (Axelos, 2017).

A partir de las lecciones previas, es fundamental conocer a la comunidad que se va a abordar, toda investigación es válida, desde las búsquedas en fuentes secundarias hasta lograr el acercamiento con la fuente primaria, es decir, con el presidente de la Junta de Acción Comunal o líderes sociales, con el fin de contar con un vocero de la comunidad o posiblemente un representante por cada segmento de la comunidad que abogue por los intereses de quienes representa.

En el pre-proyecto se debe recopilar toda la información existente sobre la comunidad: sus necesidades, deseos, expectativas y posibles alternativas para solucionar la problemática que abordará el proyecto. Este proceso es continuo hasta conocer completamente a los diferentes grupos de interesados de la comunidad.

3.2.2. Inicio

Etapa en la cual los actores que velan por el éxito del proyecto: el supervisor designado por la Secretaria Distrital de Hábitat, el gerente de la firma contratista, el gerente de la Interventoría y el Líder Social se dan a conocer con todas las partes interesadas del proyecto. Durante esta etapa se desarrollan espacios de sensibilización de la comunidad para comunicar la razón del proyecto, los beneficios que traerá el mismo, la zona exacta que será intervenida y los segmentos de la comunidad que serán beneficiados.

3.2.3. Planeación

Etapa en donde con ayuda de la información recolectada y analizada en las dos etapas anteriores se realiza la planeación del proyecto, cobrando especial relevancia, las prácticas asociadas con la planeación de la gestión del riesgo, el análisis del riesgo y la formulación de las posibles respuestas a los riesgos que podrían ocurrir durante la ejecución del proyecto.

Se desarrollan reuniones o comités con los líderes sociales para validar lo planeado que involucre a la comunidad e informar lo que se realizará en terreno. Además, se llevan a cabo jornadas con la comunidad para que aporten ideas en algunas actividades de planeación que se realicen.

3.2.4. Ejecución

Durante esta etapa se desarrolla en terreno el proyecto planeado con anterioridad y, por lo tanto, requiere una constante comunicación con los líderes comunitarios, para conocer todas aquellas inquietudes de la población y se procura dar pronta respuesta, para evitar conflictos en la misma sociedad o para manejar el inconformismo de algunos grupos de interés.

3.2.5. Monitoreo y control

Desde el inicio del proyecto se debe llevar un monitoreo permanente por parte del contratista, la firma interventora, el supervisor y la veeduría de los líderes sociales. En esta etapa, las cuatro partes realizan monitoreo, control y evaluación de la ejecución y se realiza comunicados a la comunidad, en aras de hacerla consciente del resultado que se está logrando para su beneficio. Esta etapa es transversal durante el desarrollo de todo el proyecto, desde su inicio hasta su cierre.

3.2.6. Cierre

En esta fase es donde se presenta a la comunidad el producto del proyecto, por lo general, en los proyectos ECAS el resultado son instalaciones o los lugares urbanos donde se espera sea que sean de convergencia entre la comunidad.

En esta etapa también se analizan los indicadores evaluados, se entrevistan a personas de la misma comunidad para conocer su percepción sobre el producto del proyecto y se oficializa la entrega del producto del proyecto de la comunidad para la comunidad.

3.3. Relación entre factores sociales y etapas

En la Tabla 1, se presenta la relación entre los factores sociales y etapas mencionadas previamente con los procesos que los componen:

Tabla 1. Relación Factores sociales y Etapas

FACTOR SOCIAL	ETAPAS					
	PRE-PROYECTO	CICLO DE VIDA DEL PROYECTO				
		Inicio	Planeación	Ejecución	Monitoreo y control	Fin
COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD	Crear esquema de comunicación para los diferentes segmentos de la comunidad		Planear esquema de comunicación para nuevos segmentos que surgen	Ejecutar esquemas de comunicación	Realizar seguimiento a esquemas de comunicación	Ejecutar comunicado Final
INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD	Identificar los segmentos dentro de la comunidad	Planear la primera interacción con la comunidad	Generar ideación con la comunidad Elaborar el Plan para involucrar a la comunidad	Ejecutar el plan para involucrar a la comunidad Involucrar a los que aún no lo han hecho	Realizar seguimiento al involucramiento de la comunidad	

Elaboración propia

4. COMUNICACIÓN CON LA COMUNIDAD

La comunicación es esencial en cualquier proyecto y aún más cuando se habla de un proyecto ECAS. Este primer factor social de la guía plantea cinco procesos, que a su vez contienen herramientas esenciales que permitirán un desarrollo apropiado del proyecto. A continuación, se encuentran los procesos y herramientas que constituyen el factor social de Comunicación con la comunidad distribuidos en las etapas del pre-proyecto y proyecto:

Tabla 2. Comunicación con la comunidad

PROCESO	Crear esquema de comunicación para los diferentes segmentos de la comunidad	Planear esquema de comunicación para nuevos segmentos que surgen	Ejecutar esquemas de comunicación	Seguimiento a esquemas de comunicación	Ejecutar Comunicado Final
HERRAMIENTAS	<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. • 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. 	<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. • Conciencia política y cultural. • Representación de datos. • Reuniones. • Matriz de comunicaciones. • Modelo de comunicaciones. • Planes 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. • Escuchar de forma activa. • Gestión de conflictos. • Empatía. • Conciencia política y cultural. • Creación de relaciones de trabajo. 	<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. • Gestionar de forma proactiva los conflictos. • Recopilar comentarios de los miembros del equipo, socios y proveedores. • Entrevistas. • Comentarios periódicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Análisis de datos. • Entrevistas. • Tecnología de la comunicación. • Evaluar el proyecto. • Compromiso de continuidad.

Elaboración propia

4.1. Crear esquema de comunicación para los diferentes segmentos de la comunidad

Cada segmento de la comunidad es diferente, por ende, cada uno necesita tener un acercamiento diferente. Para esto es necesario crear un esquema que permita acercarse de una manera natural, de tal manera que las personas no sientan que el acercamiento se está haciendo para convencerlos de hacer el proyecto.

La interacción con la comunidad debe ser totalmente transparente que lleve a las personas que van a recibir el mensaje a darse cuenta de que hay una persona real detrás de este proyecto que tiene un interés genuino por ayudar y por llegar al objetivo que dice que quiere llegar.

Tabla 3. Herramientas: Crear esquema de comunicación para los diferentes segmentos de la comunidad.

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.• 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.

Elaboración propia

- **Determinar primer acercamiento:** "Establecer una forma de realizar el primer encuentro con la comunidad, conociendo que son personas las cuales se debe convencer de la mejor manera que el proyecto a realizar es para beneficio de ellos" (Cárdenas, 2019).
- **Comunicación abierta:** "Crear un tipo de comunicación que sea cultura, con participaciones mutuas de parte y parte, cooperando colaborando y mejorando la comunicación en todo el grupo de trabajo" (Parra, 2020).
- **Análisis de requisitos de comunicación:** "Identificar con exactitud las necesidades de información de las personas que conforman la comunidad" (PMI, 2017).

- **Habilidades interpersonales y de equipo:** “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados” (PMI, 2017).
 - **Empatía:** “Identificación emocional respecto las necesidades de otras personas” (Cárdenas, 2019).
 - **Transparencia:** “Ser lo más sincero con todo el tipo de información suministrada” (Cárdenas, 2019).
- **Evaluación de estilos de comunicación:** : “Identificación de los métodos y formatos en el cual se realiza la comunicación a los interesados durante las actividades de comunicación” (PMI, 2017).
- **Conciencia política y cultural:** “Establece una planificación de las comunicaciones según el entorno del proyecto y el entorno político, social y cultural” (PMI, 2017).
- **Reuniones:** “Encuentro realizados para desarrollar un cronograma de comunicaciones constantes y revisar todos los temas con una mejor planificación” (PMI, 2017).
- **Recopilación de datos:** “Recolección de la información suministrada por la comunidad” (PMI, 2017).
 - **Cuestionarios y encuestas:** “Forma de recolección de información por medio de encuestas, reuniones uno a uno, sesiones focales, entre otros” (PMI, 2017).
 - **Lluvia de ideas:** “Recopilación de información de forma global, por parte de todas las personas que conforman la comunidad, para entender mejor sus necesidades desde diferentes perspectivas” (Cárdenas, 2019).
- **Análisis de datos:** “Estudiar de forma detallada la información recolectada” (PMI, 2017).
 - **Análisis de interesados:** “Información relevante de la lista de todos los interesados, como cargos, roles, intereses, expectativas del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Análisis de documentos:** “Estudio de la información complementaria de los interesados disponible para beneficio del proyecto, como lecciones aprendidas” (PMI, 2017).

4.2. Planear esquema de comunicación para nuevos segmentos que surgen

Debido a las grandes diferencias en los segmentos de la misma comunidad, habrá algunos que no aceptarán hacer parte del proyecto en primera instancia, sin embargo, con ellos es necesario continuar insistiendo de manera acertada (dependiendo del enfoque específico diseñado, es decir el acercamiento especial según el grupo social en el que está inmerso) para que se decida por hacer parte del proyecto. Muchas de estas personas indiferentes no van a querer ser parte del proyecto únicamente por la presión social ejercida por la comunidad, para ellos es necesario planear estrategias diferentes de comunicación a la que se planteó inicialmente.

Tabla 4. Herramientas: Planear esquema de comunicación para nuevos segmentos que surgen

Planear esquema de comunicación para nuevos segmentos que surgen

- Análisis de requisitos de comunicación.
- Buena comprensión de las necesidades.
- Habilidades interpersonales y de equipo.
 - Empatía.
 - Transparencia.
- Evaluación de estilos de comunicación.
- Conciencia política y cultural.
- Representación de datos.
- Reuniones.
- Matriz de comunicaciones.
- Modelo de comunicaciones.
- Planes de comunicación.

Elaboración propia

- **Análisis de requisitos de comunicación:** “Identificar con exactitud las necesidades de información de las personas que no aceptarán hacer parte del proyecto en primera instancia” (PMI, 2017).
- **Buena comprensión de las necesidades:** “Total y certero entendimiento de las necesidades de la sociedad, observándolo de diferentes aspectos, según sus peticiones” (Parra, 2020).
- **Habilidades interpersonales y de equipo:** “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados” (PMI, 2017).
 - **Empatía:** “Identificación emocional respecto a las necesidades de otras personas” (Cárdenas, 2019).
 - **Transparencia:** “Ser lo más sincero con todo el tipo de información suministrada” (Cárdenas, 2019).
- **Evaluación de estilos de comunicación:** “Identificación de los métodos y formatos en el cual se realiza la comunicación a los interesados durante las actividades de comunicación” (PMI, 2017).
- **Conciencia política y cultural:** “Establece una planificación de las comunicaciones según el entorno del proyecto y el entorno político, social y cultural” (PMI, 2017).
- **Representación de datos:** “Representaciones graficas o diferentes métodos de representaciones para transmitir de manera correcta la información” (PMI, 2017).
- **Reuniones:** “Encuentros realizados para desarrollar un cronograma de comunicaciones constantes y poder revisar todos los temas con una mejor planificación” (PMI, 2017).
- **Matriz de comunicaciones:** “Determina con exactitud cómo se comunica un individuo y proporciona un marco conceptual, para determinar objetivos de comunicación lógicos” (Axelos, 2017).

- **Modelos de comunicación:** “Representan el proceso de comunicarse de forma lineal básica, interactiva o cualquier modelo más complejo, incorporando elementos humanos” (Axelos, 2017).
- **Planes de Comunicación:** “Desarrollar e implementar planes de comunicación para emitir una comunicación eficaz y efectiva a todos los niveles” (IPMA, 2016).

4.3. Ejecutar esquema de comunicación

En el momento de hablar con la comunidad es de gran importancia tener presente habilidades de comunicación fundamentales. Una persona que tenga las aptitudes necesarias para este reto seguramente tendrá acogida en el acercamiento con cada miembro o segmento de la comunidad. No obstante, para comunicar un mensaje a una comunidad entera de aproximadamente 1.500 personas es requerido un equipo amplio y totalmente capacitado para tener una comunicación efectiva.

Los esquemas de comunicación y las habilidades, que vienen de la mano, deben ser ejecutados por todos los miembros que hagan parte del proyecto; no es suficiente que el gerente y los miembros del equipo directivo tengan estas destrezas, también la deben tener los demás miembros que tengan algún tipo de interacción con la comunidad. La información transmitida siempre debe ser transparente y clara, para evitar mal entendidos, preferiblemente la información debe ser entregada formal y personalmente.

Tabla 5. Herramientas: Ejecutar esquemas 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. • Escuchar de forma activa. • Gestión de conflictos. • Empatía. • Conciencia política y cultural. • Creación de relaciones de trabajo.

Elaboración propia

- **Tecnología de la comunicación:** “Programas informáticos, sistemas y herramientas que son utilizados para dar a conocer la información del proyecto a los interesados” (PMI, 2017).
- **Sistema de información para la dirección de proyectos:** “Es un software de programación, que ayuda a planificar, organizar y ajustar las actividades a realizar, gestión de documentación para diferentes tipos de dependencias” (PMI, 2017).

- **Presentación de informes del proyecto:** “Comunicación por medio escrito, de los avances , índices de avance y costos respecto al proyecto” (Parra, 2020).
- **Fomentar el intercambio de información:** “Generar un ambiente propicio en donde las personas puedan realizar un intercambio seguro de información” (Cárdenas, 2019).
- **Habilidades interpersonales y de equipo:** “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados, sin transgredir políticas de privacidad o confidencialidad” (PMI, 2017).
- **Escuchar de forma activa:** “Mantener el compromiso con el interlocutor y resumir las conversaciones para asegurar un intercambio eficaz de información” (PMI, 2017).
- **Gestión de conflictos:** “Puede utilizarse para ayudar a alinear a los interesados con respecto al objetivo, criterios, descripción del proyecto y demás” (PMI, 2017).
- **Empatía:** “Identificación emocional respecto a las necesidades de otras personas.” (Cárdenas, 2019).
- **Conciencia política y cultural:** “Establece una planificación de las comunicaciones según el entorno del proyecto y el entorno político, social y cultural” (PMI, 2017).
- **Creación de relaciones de trabajo:** “Permite establecer conexiones informales y relaciones entre interesados del proyecto y crea condiciones para compartir conocimiento táctico y explícito” (PMI, 2017).

4.4. Realizar seguimiento a esquemas de comunicación

La importancia de cada esquema es que cada miembro en la comunidad se sienta cómodo con la manera en que se está desarrollando el proyecto, esto incluye la manera en que se están comunicando con él. Por esto, es relevante estar siempre pendientes de la comunidad y del equipo de trabajo, verificando que toda la información que se esté transmitiendo sea clara y que se esté logrando el objetivo esperado.

El seguimiento consiste en escuchar a todos los grupos de interesados de la comunidad, evaluando sus necesidades a lo largo del proyecto y tomar decisiones, en caso de ser necesario, modificar el esquema de comunicación con algún segmento de la población. Estos seguimientos se realizan diariamente, para tener conocimiento de la información que está fluyendo del equipo del proyecto hacia los interesados y viceversa.

Tabla 6. Herramientas: Realizar seguimiento a esquemas de comunicación.

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.• Gestionar de forma proactiva los conflictos.• Recopilar comentarios de los miembros del equipo, socios y proveedores.• Entrevistas.• Comentarios periodicos

Elaboración propia

- **Análisis de datos:** “Estudiar de forma detallada la información recolectada” (PMI, 2017).
- **Matriz de Comunicaciones:** “Determina con exactitud cómo se comunica una persona, la información dispuesta a comunicar, el tiempo adecuado para realizar la comunicación, para determinar objetivos de comunicación lógicos” (Axelos, 2017).
- **Habilidades interpersonales y de equipo:** “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados” (PMI, 2017).
 - **Observación/conversación:** · “Utilizado para tener contacto constante con las actitudes de los integrantes del equipo del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Empatía:** “Identificación emocional respecto las necesidades de otras personas” (Cárdenas, 2019).
- **Reuniones:** “Encuentros realizados para desarrollar un cronograma de comunicaciones constantes y poder revisar todos los temas con una mejor planificación” (PMI, 2017).
- **Gestionar de forma proactiva los conflictos:** : “Manejar de la forma correcta los conflictos generados dentro y fuera del proyecto, generando una regularidad a la integridad de los integrantes e interesados del proyecto” (Parra, 2020).
- **Recopilar comentarios de los miembros del equipo, socios y proveedores:** “Tener en cuenta todos los comentarios realizados en las reuniones de los miembros del equipo, socios y proveedores, de manera de darles una pronta respuesta y un correcto manejo a los comentarios y observaciones realizados” (Parra, 2020).
- **Entrevistas:** “Forma de obtener información de los interesados por medio de una entrevista formal o informal, por medio de dialogo directo con cada uno de los entrevistados” (PMI, 2017).
- **Comentarios periódicos:** “Recopilar comentarios periódicos de los miembros del equipo del proyecto, socios y proveedores” (IPMA, 2016).

4.5. Ejecutar comunicado Final

Como parte de la entrega final del producto del proyecto, se agradece por la amabilidad, la cooperación y por la ayuda que se ha brindado en el transcurso del proyecto. Se desarrollan espacios con toda la comunidad intervenida expresando el agradecimiento y recolectando cada una de las percepciones de la comunidad, por haber culminado el proyecto. Esto permitirá alimentar las lecciones aprendidas para no cometer los mismos errores en proyectos futuros de la misma índole y/o replicar los aciertos. Además, se plantea un espacio en el que la comunidad se compromete a continuar con esta clase de proyectos y que sigan creando cultura en su barrio y en el resto de la sociedad.

Tabla 7. Herramientas: Ejecutar comunicado Final

Ejecutara comunicado final
<ul style="list-style-type: none">• Reuniones.• Análisis de datos.• Entrevistas.• Tecnología de la comunicación.• Evaluar el proyecto• Compromiso de continuidad.

Elaboración propia

- **Reuniones: encuentros:** “Encuentros realizados para entregar resultados del proyecto por medio de comunicaciones formales frente a la comunidad, definir los últimos detalles y cerrar el proyecto. con una reunión en donde se involucra todo lo relevante relacionado durante este” (Parra, 2020).
- **Análisis de datos:** “Estudiar de forma detallada la información recolectada durante el proyecto” (PMI, 2017).
- **Entrevistas:** “Forma de obtener información de los interesados por medio de una entrevista formal o informal, para tener en cuenta los puntos de vista al finalizar el proyecto por medio de dialogo directo con cada uno de los entrevistados y tener lecciones aprendidas” (PMI, 2017).
- **Tecnología de la comunicación:** “Programas informáticos, sistemas y herramientas que son utilizados para dar a conocer la información del proyecto a los interesados, como finalizó el proyecto” (PMI, 2017).

- **Evaluar el proyecto:** Las organizaciones exitosas aprenden de sus experiencias con proyectos. Al evaluar el proyecto, el objetivo es evaluar qué tan exitoso o fracasado ha sido el proyecto. También es posible mejorar la estimación de proyectos futuros analizando estimaciones y métricas de progreso real para este proyecto (Axelos, 2017).
- **Compromiso de continuidad:** “Compromiso efectivo de incrementar la intención conductual hacia la comunidad” (Parra, 2020).

5. INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD

La interacción de la comunidad en un proyecto ECAS es de vital importancia, ya que ellos son los dueños del proyecto, y la forma en que interactúen en el proyecto va a determinar el resultado final del proyecto.

Los procesos asociados a este factor pretenden dar respuesta a la pregunta ¿cómo involucrar a la comunidad de tal manera que se empodere del producto del proyecto que espera desarrollar? Algo que debe quedar claro es que muchas de las comunidades que se llegarán a intervenir no quieren la ayuda. Esto sucede por múltiples razones: visión política, orgullo, religión, violencia, desconfianza, entre otros; para traspasar estas barreras, no se puede mirar únicamente la teoría, esta no alcanza a ilustrar la dimensión de complejidad que se puede llegar a vivir en el primer acercamiento con la comunidad, de hecho, en el segundo y tercer acercamiento y hasta más en algunos casos.

Este segundo factor social de la Guía plantea siete procesos los cuales contienen herramientas que son fundamentales para la interacción de la comunidad, lo que facilitará el desarrollo del proyecto. A continuación, se encuentran los procesos y herramientas esenciales en el factor de la Interacción de la comunidad:

Tabla 8. Interacción de la comunidad.

PROCESO	Identificar los segmentos dentro de la comunidad	Planear la primera interacción con la comunidad	Generar espacios de co-creación con la comunidad	Elaborar el plan de involucramiento de la comunidad	Ejecutar el involucramiento de la comunidad	Involucrar a los que aún no lo han hecho	Realizar el seguimiento a involucramiento de la comunidad
HERRAMIENTAS	<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. 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 Procesos adicionales. 	<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. 	<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. Implementación de planes de comunicación. Team Building Eventos didácticos Dialogo constructivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de la comunicación. Métodos de comunicación Habilidades de comunicación <ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación. - Presentación 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 	<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. 	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología de la comunicación. Habilidades de comunicación Retroalimentación (Animar a la comunidad a corregir los problemas que surgen). Habilidades interpersonales y de equipo. <ul style="list-style-type: none"> - Escuchar de forma activa. - Gestión de conflictos. Conciencia política y cultural. Reglas básicas. Reuniones. Entrevistas. Equipos integrados por la misma comunidad. Eventos didácticos. Equipos integrados por la misma 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 - Presentación Habilidades interpersonales y de equipo. <ul style="list-style-type: none"> - Escuchar de forma activa. - Gestión de conflictos. Habilidades interpersonales y de equipo. <ul style="list-style-type: none"> - Escuchar de forma activa. - Gestión de conflictos. - Conciencia política y cultural - Observación/ conversación. - Liderazgo. - Creación de relaciones de trabajo. - Empatía. Dialogo continuo.

5.1. Identificar los segmentos dentro de la comunidad

La interacción con cada segmento de la comunidad es totalmente diferente, por las familias que viven en cada una de estas, cada segmento de la comunidad debe ser tratado de diferente forma y tener un acercamiento diferente. Para identificar estos segmentos es necesario acercarse de una manera natural, de forma que ellos no se sientan manejados por alguna organización o grupo que los quiere utilizar, debe ser una identificación transparente.

Tabla 9. Herramientas: Identificar los diferentes segmentos dentro de la comunidad

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.• 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.• Procesos adicionales

Elaboración propia

- **Recopilación de datos:** “Recolección de la información suministrada por las personas que conforman la comunidad” (PMI, 2017).
 - **Cuestionarios y encuestas:** “Forma de recolección de información por medio de encuestas, reuniones uno a uno, sesiones focales, entre otros” (PMI, 2017).
 - **Lluvia de ideas:** “Recopilación de información de forma global, por parte de todas las personas que conforman la comunidad, para entender mejor sus necesidades desde diferentes perspectivas” (Parra, 2020).
- **Análisis de datos:** “Estudiar de forma detallada la información recolectada durante el proyecto” (PMI, 2017).
 - **Análisis de interesados:** “Información relevante de la lista de todos los interesados, como cargos, roles, intereses, expectativas del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Análisis de documentos:** “Estudio de la información complementaria de los interesados disponible para beneficio del proyecto, como lecciones aprendidas” (PMI, 2017).

- **Representación de datos:** “Representaciones graficas o diferentes métodos de representaciones para transmitir de manera correcta la información” (PMI, 2017).
 - **Mapeo / representación de interesados:** “Método en el cual se categorizan a los interesados según la representación requerida, esto ayuda a construir relaciones más apropiadas con los interesados” (PMI, 2017).
- **Garantizar la transparencia y equidad en el proyecto:** “Garantizar la rendición de cuentas a toda la comunidad como se encuentre en el momento el proyecto, resolver dudas o inquietudes, respondiendo la verdad sin importar la situación” (Cárdenas, 2019).
- **Habilidades interpersonales:** “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados” (PMI, 2017).
 - **Escuchar de forma activa:** “Este con el fin de evitar malentendidos y discusiones o problemas causados por no escuchar en el proceso de comunicación” (PMI, 2017).
 - **Gestión de conflictos:** “Garantizar que los conflictos generados dentro y fuera del proyecto, sean solucionados de manera oportuna y de la mejor forma posible” (PMI, 2017).
 - **Conciencia política:** “Es aquella que se logra por medio de la comprensión de las relaciones de poder dentro y fuera del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Conciencia cultural:** “Establece una planificación de las comunicaciones de manera eficaz, teniendo en cuenta las diferencias culturales” (PMI, 2017).
 - **Creación de relaciones de trabajo:** “Asegurar el acceso a toda la información, dependiendo de los niveles de participación de los interesados” (PMI, 2017).
 - **Empatía:** “Identificación emocional respecto las necesidades de otras personas” (Cárdenas, 2019).
- **Procesos adicionales:** “Cuando sea adecuado para el proyecto, identificar e implementar procesos adicionales de gestión de proyectos, herramientas, metodologías, estructuras y recursos para la gestión de áreas como: Seguridad, Responsabilidad social, Protección al medio ambiente, Sostenibilidad y Conocimiento y propiedad intelectual” (IPMA, 2016).

5.2. Planear la primera interacción con la comunidad

La primera interacción con la comunidad debe ser muy meticulosa, ya que es el momento en donde la comunidad y cada una de las personas capta de una manera positiva o negativa el propósito del proyecto. Es la imagen con la que se da a conocer la organización que va a intervenir su territorio, por lo cual es de vital importancia la primera interacción con la comunidad para el desarrollo del proyecto.

También es el momento en el que se comunica a la comunidad que su rol en el proyecto es indispensable y que será a lo largo de todo el proyecto. Adicionalmente, se dan a conocer los entregables, la duración, los segmentos a intervenir y aclarando todas las dudas que surjan durante el plan de involucramiento de la comunidad.

Tabla 10. Herramientas: Planear la primera interacción con la comunidad

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.

Elaboración propia

- **Habilidades interpersonales y de equipo:** · “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados” (PMI, 2017).
 - **Empatía:** “Identificación emocional respecto a las necesidades de otras personas” (Cárdenas, 2019).
 - **Conciencia política y cultural:** “Establecer una planificación para el manejo de las comunicaciones dependiendo ideologías, creencias, religión, según sea el entorno del proyecto, en conclusión el entorno político, social y cultural de los integrantes de la comunidad” (Parra, 2020).
- **Crear cultura de participación mutua:** “Generar que la participación sea por interés propio, sin necesidad de someter algún tipo de presión para la participación de la comunidad” (Parra, 2020).
- **Garantizar igualdad de trato a todos los miembros de la comunidad:** “Todas las partes interesadas y los integrantes de la comunidad, tendrán una equidad en todos los aspectos” (Cárdenas, 2019).
- **Comprensión de las necesidades:** · “Entender con exactitud las necesidades las cuales tienen las personas que conforman la comunidad” (Cárdenas, 2019).
- **Animar a la comunidad a comunicar los problemas de forma proactiva:** · “Gestionar de forma proactiva para que la comunidad procure comunicar los problemas generados o incurridos por algún motivo dentro o fuera del proyecto” (Cárdenas, 2019).
- **Comunicación eficaz:** · “Comunicación de forma concisa, clara y transparente” (Parra, 2020).
- **Matriz de evaluación de la participación de los interesados:** · “Aquella matriz que realiza una comparación entre los niveles de participación actual vs el deseado de los interesados” (Axelos, 2017).

- **Planear eventos didácticos:** “Planear eventos breves, de gran facilidad para desarrollarlos, centrados en el objetivo de tener una primera interacción con la comunidad” (Parra, 2020).
- **Involucramiento de la Comunidad:** “Involucrar las partes interesadas en la identificación, alineación, implementación, evaluación y mejora de los procesos claves de la gestión de proyectos” (IPMA, 2016).

5.3. Generar espacios de co-creación con la comunidad

La comunicación que debe tener la comunidad internamente es muy importante para estos proyectos, por lo que se aconseja que el líder comunitario tenga reuniones con las personas de la comunidad y trate temas delicados que la comunidad solo hablaría entre ellos, debido a las grandes diferencias en los segmentos y entre la misma comunidad, se pueden generar diversas ideas y opiniones.

Estas sesiones tienen como finalidad que la comunidad desarrolle estrategias de involucramiento y que por medio de la apropiación de todo lo que está planeado para el proyecto se apoderen del proyecto para hacerlo suyo.

Tabla 11. Herramientas: Generar espacios de co-creación con 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. • Implementación de planes de comunicación. • Team Building • Eventos didácticos • Dialogo constructivo

Elaboración propia

- **Métodos de comunicación:** “Procedimiento o proceso, el cual es utilizado para transferir la información requerida entre los interesados del proyecto” (PMI, 2017).

- **Habilidades interpersonales y de equipo:** “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados” (PMI, 2017).
 - **Empatía:** · Posicionamiento emocional respecto las necesidades de otras personas” (Cárdenas, 2019).
 - **Transparencia:** “Ser lo más sincero con todo el tipo de comunicación suministrada” (Cárdenas, 2019).
- **Representación de datos:** “Representaciones graficas o diferentes métodos de representaciones para transmitir de manera correcta la información” (PMI, 2017).
- **Reuniones:** “Realizadas para desarrollar un cronograma de comunicaciones constantes y poder revisar todos los temas con una mejor planificación” (PMI, 2017).
- **Entrevistas:** “Forma de obtener información de los interesados por medio de una entrevista formal o informal, por medio de dialogo directo con cada uno de los entrevistados” (PMI, 2017).
- **Design thinking:** “proceso para estimular la innovación, basándose en métodos de ingeniería y diseño y combinándolos con ideas de las artes, las ciencias sociales y el mundo de los negocios.” (Stanford, s.f.) (Traducido por los autores) Es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios (dinggo, s.f.).
- **Implementación de planes de comunicación:** “La implementación de los diferentes canales de comunicación que se podrían usar para el proyecto” (Axelos, 2017).
- **Team Building:** (Construcción de Equipo): “se comprende como un conjunto de Actividades o Ejercicios que permiten a los miembros de un grupo definirse como verdadero equipo” (OK team, 2019).
- **Eventos didácticos:** “Eventos breves y concisos, de gran facilidad para desarrollarlos, centrados en el objetivo del involucramiento de la comunidad en el desarrollo del proyecto” (Parra, 2020).
- **Dialogo constructivo:** “Lograr una forma constructiva de dialogo dentro del equipo de trabajo y partes interesadas” (IPMA, 2016).

5.4. Elaborar el plan de involucramiento de la comunidad

Al entrar personas que no hacen parte del barrio, es importante tener estrategias llamativas para que una parte importante de la comunidad se sienta cómoda con la intervención que se hará. Es por esto que se debe elaborar estrategias meticulosas para que los lideres comunitarios permitan el ingreso de la entidad que va a desarrollar el proyecto. Para esto es importante saber las costumbres de la comunidad y preparar eventos especiales para que desde esta etapa de planeación se empiece a generar tejido social.

Tabla 12. Herramientas: Elaborar el plan de involucramiento de la comunidad.

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

Elaboración propia

- **Tecnología de la comunicación:** “Programas informáticos, sistemas y herramientas que son utilizados para dar la creación de planes, metodologías e información del proyecto para con la comunidad” (PMI, 2017).
- **Métodos de comunicación:** “Procedimiento o proceso, el cual es utilizado para transferir la información requerida entre los interesados del proyecto” (Axelos, 2017).
- **Habilidades de comunicación:** “Son aquellas que se utilizan para manejar la información entre los interesados” (PMI, 2017).
 - **Retroalimentación:** “Aquella información sobre las reacciones a las diferentes comunicaciones, colaborando a una interacción entre el director del proyecto, el equipo y los interesados del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Presentaciones:** “Herramienta que proporciona información clara y detallada a los interesados” (PMI, 2017).

- **Recopilación de datos:** “Recolección de la información suministrada por la comunidad” (PMI, 2017).
- **Análisis de datos:** “Estudiar de forma detallada la información recolectada durante el proyecto” (PMI, 2017).
 - **Análisis de supuestos y restricciones:** “Análisis que determinan cuales suponen riesgos para el proyecto, las amenazas pueden ser identificadas a partir de la inexactitud” (PMI, 2017).
 - **Análisis de causa raíz:** “Se utiliza para identificar las amenazas, y encontrando la causa por la cual se ha generado esta amenaza o problema para el proyecto” (PMI, 2017).
- **Toma de decisiones:** “Utilizada para seleccionar una alternativa frente a varias” (PMI, 2017).
 - **Priorización/ clasificación:** “Herramienta utilizada en los proyectos, cuando el número de interesados es grande, y donde los miembros de la comunidad cambian frecuentemente” (PMI, 2017).
- **Habilidades interpersonales y de equipo:** “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados” (PMI, 2017).
 - **Escuchar de forma activa:** “Este con el fin de evitar malentendidos y discusiones o problemas causados por no escuchar cuando se está comunicando algo de importancia” (PMI, 2017).
 - **Gestión de conflictos:** “Se utiliza para alinear a los interesados respecto a los objetivos, criterios, requisitos, descripción y alcance del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Conciencia política y cultural:** “Establece una planificación de las comunicaciones según el entorno del proyecto y entorno político, social y cultural” (PMI, 2017).
 - **Creación de relaciones de trabajo:** Permite tener comunicaciones informales entre los interesados del proyecto, creando condiciones para compartir conocimiento tácito y explícito” (PMI, 2017).
 - **Empatía:** “Identificación emocional respecto las necesidades de otras personas” (Cárdenas, 2019).
- **Planear eventos didácticos:** “Planear eventos breves, de gran facilidad para desarrollarlos, centrados en el objetivo de involucrar a la comunidad en el desarrollo del proyecto” (Parra, 2020).

5.5. Ejecutar el plan de involucramiento de la comunidad

Se realizan diferentes tipos de actividades, como juegos, actividades recreativas, en donde la comunidad se involucre de alguna manera con el proyecto, estas actividades deberán realizarse continuamente hasta lograr un alto porcentaje de personas involucradas en el proyecto. También se debe asegurar de que los miembros de la comunidad tengan acceso a la infraestructura en ejecución, esperando que les llame la atención y tengan más sentido de pertenencia.

Tabla 13. Herramientas. Ejecutar el plan de involucramiento de la comunidad

Ejecutar el plan de 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

Elaboración propia

- **Habilidades de comunicación:** “Son aquellas que se utilizan para manejar la información entre los interesados” (PMI, 2017).
 - **Retroalimentación:** “Aquella información sobre las reacciones a las diferentes comunicaciones, colaborando a una interacción entre el director del proyecto, el equipo y los interesados del proyecto” (PMI, 2017).
- **Habilidades interpersonales y de equipo:** “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados” (PMI, 2017).
 - **Escuchar de forma activa:** “Este con el fin de evitar malentendidos y discusiones o problemas causados por no escuchar cuando se está comunicando algo de importancia” (PMI, 2017).
 - **Gestión de conflictos:** “El director del proyecto tiene que resolver los conflictos de una manera oportuna y constructiva con el fin de lograr un equipo de alto desempeño” (PMI, 2017).

- **Observación/ conversación:** “Utilizado para tener contacto constante con las actitudes de los integrantes del equipo del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Negociación:** “Se llega a utilizar cuando se necesita llegar a un consenso sobre las necesidades del proyecto, creando confianza y armonía entre los miembros del equipo” (PMI, 2017).
 - **Empatía:** “Identificación emocional respecto a las necesidades de otras personas” (Cárdenas, 2019).
- **Conciencia política y cultural:** “Establece una planificación de las comunicaciones según el entorno del proyecto y entorno político, social y cultural” (PMI, 2017).
- **Reglas básicas:** “Acuerdos desde un principio con respecto al comportamiento de los miembros del equipo del proyecto” (PMI, 2017).
- **Reuniones:** “Realizadas para desarrollar un cronograma de comunicaciones constantes y poder revisar todos los temas con una mejor planificación” (PMI, 2017).
- **Entrevistas:** “Forma de obtener información de los interesados por medio de una entrevista formal o informal, por medio de dialogo directo con cada uno de los entrevistados” (PMI, 2017).
- **Equipos integrados por la misma comunidad:** · “Grupos que son conformados por personas de la comunidad que es intervenida” (Axelos, 2017).
- **Garantizar la transparencia y equidad en el proyecto:** “Garantizar a toda la comunidad que se les informa la realidad en el momento del proyecto, resolver dudas o inquietudes, respondiendo la verdad” (Cárdenas, 2019).
- **Eventos didácticos:** “Eventos breves y concisos, de gran facilidad para desarrollarlos, centrados en el objetivo del involucramiento de la comunidad en el desarrollo del proyecto” (Parra, 2020).
- **Cultura de participación:** “Crear una cultura de participación mutua, comunicación abierta, confianza, cooperación, colaboración, propiedad, empoderamiento en todos los niveles, abarcando también a los socios” (IPMA, 2016).

5.6. Involucrar a los que aún no lo han hecho

Posteriormente de todas las actividades, charlas, reuniones y demás, aún habrá personas las cuales, por una o varias razones, no confían en proyectos de este tipo, personas que de alguna manera generan barreras para el desarrollo de estos proyectos y detienen la continuación del plan de involucramiento y ejecución de este mismo.

Para ellos, se realizan presentaciones lo más claras posibles, con expertos que sepan comunicar la información, que tengan la habilidad de liderar y gestionar estos tipos de conflictos con estas personas. Es importante es escuchar a todas y cada una de las personas que aún no se han involucrado en el proyecto, tener presentes sus dudas, sus reclamos y negociar de manera sensata y sincera para beneficio de toda la comunidad a intervenir.

Tabla 14. Herramientas: Involucrar a los que aún no lo han hecho

Involucrar a los que aún no lo han hecho
<ul style="list-style-type: none">• Tecnología de la comunicación.• Habilidades de comunicación• Retroalimentación (Animar a la comunidad a corregir los problemas que surgen).• 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.• Reuniones.• Entrevistas• Eventos didácticos.• Equipos integrados por la misma comunidad.

Elaboración propia

- **Tecnología de la comunicación:** · “Programas informáticos, sistemas y herramientas que son utilizados para dar la creación de planes, metodologías e información del proyecto para con la comunidad” (PMI, 2017).
- **Habilidades de comunicación:** “Son aquellas que se utilizan para manejar la información entre los interesados” (PMI, 2017).
 - **Retroalimentación:** · “Aquella información sobre las reacciones a las diferentes comunicaciones, colaborando a una interacción entre el director del proyecto, el equipo y los interesados del proyecto” (PMI, 2017).
- **Habilidades interpersonales y de equipo:** · “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados” (PMI, 2017).
 - **Escuchar de forma activa:** · “Este con el fin de evitar malentendidos y discusiones o problemas causados por no escuchar cuando se está comunicando algo de importancia” (PMI, 2017).
 - **Gestión de conflictos:** “El director del proyecto tiene que resolver los conflictos de una manera oportuna y constructiva con el fin de lograr un equipo de alto desempeño” (PMI, 2017).
 - **Conciencia política y cultural:** “Establece una planificación de las comunicaciones según el entorno del proyecto y entorno político, social y cultural” (PMI, 2017).
 - **Observación/ conversación:** “Utilizado para tener contacto constante con las actitudes de los integrantes del equipo del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Negociación:** “Se llega a utilizar cuando se necesita llegar a un consenso sobre las necesidades del proyecto, creando confianza y armonía entre los miembros del equipo” (PMI, 2017).
 - **Empatía:** “Identificación emocional respecto a las necesidades de otras personas” (Cárdenas, 2019).

- **Reuniones:** “Realizadas para desarrollar un análisis de la razón por la cual aún no hacen parte del proyecto, comunicando con mayor exactitud el proyecto, forma de desarrollo del proyecto, incentivándolos con mayor cantidad de beneficios, según la necesidad” (Cárdenas, 2019).
- **Entrevistas:** “Forma de obtener información de los interesados por medio de una entrevista formal o informal, por medio de dialogo directo con cada uno de los entrevistados” (PMI, 2017).
- **Eventos didácticos:** “Actividades que se realizan con la finalidad de conocer más precisas las necesidades de la comunidad y dar respuesta con los posibles beneficios generados por el proyecto, de igual manera con el fin de dar a entender la información de forma con mayor facilidad de captar las ideas estipuladas” (Cárdenas, 2019).
- **Equipos integrados por la misma comunidad:** “Grupos que son conformados por personas de la comunidad que es intervenida” (Parra, 2020).

5.7. Realizar seguimiento al involucramiento de la comunidad

La importancia del involucramiento de la comunidad es muy alta, por esta razón, los planes de involucramiento llevaran un monitoreo y un control de cada actividad estipulada anteriormente, para que la comunidad se sienta cómoda, tranquila y segura de la ejecución de este proyecto.

Se debe estar siempre pendiente de la comunidad y del equipo de trabajo para saber que están percibiendo, si hay cosas que se puedan mejorar y cómo hacerlos tener una mejor experiencia por medio de palabras y/o acciones.

Tabla 15. Herramientas: Realizar seguimiento al involucramiento de la comunidad

Realizar seguimiento al 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. • 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 • Dialogo continuo

Elaboración propia

- **Toma de decisiones:** “Utilizada para seleccionar una alternativa frente a otras varias” (PMI, 2017).
 - **Análisis de decisiones con múltiples criterios:** “Matriz la cual proporciona un enfoque analítico para establecer los diferentes criterios, niveles de riesgo, clasificando ideas” (PMI, 2017).
 - **Votación:** “Se encuentran varias formas de votación, las cuales pueden ser de unanimidad, mayoría o pluralidad, según se escoja la forma para decidir las diferentes solicitudes de cambios para ser aceptadas, aplazadas o rechazadas” (PMI, 2017).

- **Matriz de evaluación de la participación de los Interesados:** “Aquella matriz que realiza una comparación entre los niveles de participación actual vs el deseado de los interesados” (Axelos, 2017).

- **Habilidades de comunicación:** “Son aquellas que se utilizan para manejar la información entre los interesados” (PMI, 2017).
 - **Retroalimentación:** “Aquella información sobre las reacciones a las diferentes comunicaciones, colaborando a una interacción entre el director del proyecto, el equipo y los interesados del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Presentaciones:** “Es aquella entrega de información o de documentación, siendo formales, claras y efectivas según el proyecto, entregado a los interesados” (PMI, 2017).

- **Habilidades interpersonales y de equipo:** “Son aquellas que se utilizan para interactuar de la forma más eficiente con los miembros del equipo y los interesados” (PMI, 2017).
 - **Escuchar de forma activa:** “Este con el fin de evitar malentendidos y discusiones o problemas causados por no escuchar cuando se está comunicando algo de importancia” (PMI, 2017).
 - **Gestión de conflictos:** “El director del proyecto tiene que resolver los conflictos de una manera oportuna y constructiva con el fin de lograr un equipo de alto desempeño” (PMI, 2017).
 - **Conciencia política:** “Es aquella que se logra por medio de la comprensión de las relaciones de poder dentro y fuera del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Conciencia cultural:** “Ayuda al Director del Proyecto a planificar el tipo y forma de involucramiento en base de las diferencias culturales de los interesados y los miembros del equipo” (PMI, 2017).
 - **Observación/ conversación:** “Utilizado para tener contacto constante con las actitudes de los integrantes del equipo del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Liderazgo:** “Habilidad para llevar la visión de forma involucraría con el fin de formar un involucramiento exitoso de los interesados, inspirando a los interesados a apoyar el trabajo y los resultados del proyecto” (OK team, 2019).
 - **Creación de relaciones de trabajo:** “Establecer vínculos y relaciones con las personas de la comunidad y de la misma organización para una mejor convivencia del proyecto” (PMI, 2017).
 - **Empatía:** “Identificación emocional respecto a las necesidades de otras personas” (Cárdenas, 2019).

- **Dialogo continuo:** “Siempre que sea aplicable, garantizar un dialogo continuo con la organización permanente para maximizar los beneficios mutuos” (IPMA, 2016).

6. CONCLUSIÓN

La herramienta presentada resulta de gran valor para el gerente de proyectos ECAS debido al énfasis especial que pone en la generación de capital social en las comunidades intervenidas. Este es un fuerte distintivo de comparación con otras guías técnicas basadas en enfoques de costos y beneficios, debido a que los resultados trascienden a los rendimientos económicos.

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.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, J. J.** (14 de 01 de 2013). Índice del Bienestar Económico-Social. *IBES*. Zurich, Alemania: Swissocial.
- Axelos.** (2017). *Axelos Global Best Practice*. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de What is PRINCE2®: <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2/what-is-prince2>
- Bettancourt, M.** (17 de 12 de 2019). *Definición Buena Practica*. Obtenido de <http://buenaspracticassaps.cl/que-es-una-buena-practica/>
- Cárdenas, J.** (17 de Octubre de 2019). Entrevista Grupo TUPI. (S. Martínez, Entrevistador) Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- DANE.** (25 de 01 de 2020). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de www.dane.gov.co
- dinngo.** (s.f.). *Design Thinkin en Español*. Recuperado el 16 de Febrero de 2020, de <http://www.designthinking.es/inicio/>
- IPMA.** (2016). *Project Excellence Baseline*. Zurich: International Project Management Association.
- Ministerio de Cultura.** (2018). *Economía Naranja*. Recuperado el 2 de 1 de 2020, de Crea Talento Crea Colombia: <https://www.mincultura.gov.co/Economia%20Naranja/economianaranja.html>
- OK team.** (2019). *Definición Team Building*. Recuperado el 16 de Febrero de 2020, de QUÉ ES EL TEAM BUILDING: <https://www.okteam.es/team-building.html>
- PMI.** (2017). *A guide to the project management body ok knowledge*. Pennsylvania: PMI.
- Putnam, R.** (19 de Diciembre de 2001). *The American Prospect*. Obtenido de The Prosperous Community: Social Capital and Public Life: <https://prospect.org/infrastructure/prosperous-community-social-capital-public-life/>
- RAE.** (29 de 12 de 2019). *Definición Población Flotante*. Obtenido de <https://dle.rae.es/flotante>
Sepúlveda, A. (18 de 12 de 2019). *Parques Alegres*. Obtenido de ¿Qué es tejido social?: <https://parquesalegres.org/biblioteca/blog/que-es-tejido-social/>
- Stanford.** (s.f.). *Design Thinking Courses, Workshops, and Programs*. Recuperado el 16 de Febrero de 2020, de http://scpd.stanford.edu/ppc/design-thinking-courses-workshops-and-programs?utm_source=google&utm_medium=ppc&utm_term=designthinking&utm_campaign=DT&vsrefdom=Adwords-Other&gclid=Cj0KCQiA7aPyBRChARIsAJfWCgIINN_iRAQRQ1Wh9xn0pEm4fQKWJ2CiQnzK1jHEPPHtKQS0GeNE