



**Diseño Estratégico para Gestionar el Relacionamiento con las Comunidades en Proyectos
de Construcción**

Geovanna Lisette Naranjo Fino

Mery Lorena Zárate Leguizamón

Universidad De La Sabana, Escuela Internacional De Ciencias Económicas Y Administrativas –

EICEA

Trabajo de Grado Para Optar al Título de Magíster en Gerencia Estratégica

Junio 2023

**Diseño Estratégico para Gestionar el Relacionamiento con las Comunidades en Proyectos
de Construcción**

Geovanna Lisette Naranjo Fino

Mery Lorena Zárate Leguizamón

Universidad De La Sabana, Escuela Internacional De Ciencias Económicas Y Administrativas –

EICEA



Trabajo de Grado Para Optar al Título de Magíster en Gerencia Estratégica

Directora: Dra. Julia Helena Díaz Ramírez

Junio 2023

Agradecimientos

A Dios, por guiarnos y acompañarnos; a nuestros hijos Samuel, Nicolás, Federico y Jerónimo; por el tiempo que les quitamos a nuestros padres, por hacernos las mujeres fuertes que somos, sin ellos no hubiera podido hacerse; y a la doctora Julia, nuestra directora, por su paciencia y tolerancia.

Resumen

Este trabajo aborda la necesidad que enfrentan los desarrolladores de proyectos inmobiliarios en la ejecución de obras de construcción de manera que puedan lograr una gestión estratégica de estos proyectos en relación con la comunidad circundante. Así, este trabajo inicialmente identifica cuáles son las falencias en esa gestión, posteriormente revisa abordajes existentes y a partir de lo anterior plantea una metodología con base sistémica y estratégica que le permita a las constructoras articular la gestión de las comunidades en el proceso macro de los proyectos de construcción.

En el marco de esta necesidad y con el fin de plantear una forma concreta para abordarla, nos apoyamos en conceptos estratégicos de la escuela de diseño, la escuela de aprendizaje, la estrategia emergente y la gestión de los interesados; así como en dos enfoques metodológicos: uno de sistemas suaves en su carácter teórico-práctico y otro de carácter práctico de una empresa consultora que asesora empresas constructoras y planteamos lo que denominamos Metodología Integrativa. Posteriormente a manera de piloto, realizamos una revisión retrospectiva y actual empleando la metodología propuesta en un proyecto que se está ejecutando por parte de una constructora en Bogotá desde el año 2020. Se concluye que la inadecuada gestión de las constructoras con las comunidades aledañas a sus proyectos, tiene un impacto importante en los objetivos estratégicos de los proyectos y de las constructoras, y que el enfoque sistémico con base estratégico es una alternativa factible para integrar en los proyectos de construcción la gestión de las comunidades aledañas impactadas desde el inicio, desarrollo y ejecución favoreciendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los proyectos y de las constructoras. Además, se evidencia que siendo una necesidad para constructoras no solo locales sino en otros países y que la metodología integrativa propuesta se diseñó de manera articulada

con el proceso estándar de un proyecto de construcción, podría ser empleada con ajustes pequeños por otras constructoras a nivel local y en otros contextos.

Abstract

On this document the need faced by developers of real estate projects in the execution of construction projects is addressed so that they can achieve a strategic management of these projects in relation to the surrounding community. Thus, this work initially identifies the shortcomings in this management; then reviews existing approaches and based on the above, proposes a systemic and strategic-based methodology that allows construction companies to articulate community management in the macro process of projects of construction.

Within the framework of this need and in order to propose a concrete way to address it, we rely on strategic concepts of the design school, the learning school, the emerging strategy and the management of stakeholders; as well as two methodological approaches: one of soft systems in its theoretical-practical nature and another of a practical nature from a consulting company that advises construction companies and we propose what we call Integrative Methodology. Subsequently, as a pilot, we carried out a retrospective review and current use the methodology proposed, in a project that is being carried out by a construction company in Bogotá since 2020. It is concluded that the inadequate management of construction companies in the communities surrounding its projects has a significant impact on the strategic objectives of the projects and of the construction companies, and that the systemic approach with a strategic basis is a feasible alternative to integrate the management of the neighboring communities impacted in construction projects. its initiation, development and execution favoring the fulfillment of the strategic objectives of the projects and of the construction companies. In addition, it is evident that being a necessity for construction companies not only local but also in other countries and that the proposed integrative methodology was designed in an articulated manner with the

standard process of a construction project, it could be used with small adjustments by other construction companies at the local level. and in other contexts.

Contenido

1.	Introducción	12
2.	Contexto.....	15
2.1.	Contexto internacional	17
2.2.	Situación actual del sector de la construcción en Colombia	18
3.	Planteamiento problema de investigación	21
3.1	Pregunta de investigación	24
3.2	Objetivos	24
3.2.1	Objetivo General	24
3.2.2	Objetivos Específicos.....	24
4.	Marco Conceptual.....	25
4.1	Definición de estrategia	25
4.2	Escuela de Diseño	26
4.3	Escuela aprendizaje.....	28
4.4	Construcción emergente de la estrategia.....	30
4.4.1.	La estrategia emergente en la gestión del conocimiento.....	32
4.5	La gestión de los interesados	34
4.5.1	Teoría de los interesados elementos básicos	35
4.5.2	Los grupos de interés	37

4.6 El enfoque sistémico	38
4.6.1 Estrategia participativa con enfoque sistémico	38
5. Metodología	40
5.1 Metodología de Checkland	40
5.2 Evolución metodología de Checkland 4 pasos	43
5.3 Metodología para la gestión social en proyectos de construcción	45
5.4 Revisión comparativa e integración de las metodologías	49
5.5 Planteamiento de una metodología integrativa	50
6. Análisis y Resultados	52
6.1 Modelo Constructora	53
6.1.1. Paso 1 Valoración del entorno y detección del problema	57
6.1.2. Paso 2 Proponer patrones de actividad	65
6.1.3 Paso 3. Examinar criterios y discutir puntos de vista.....	66
6.1.4 Paso 4 ejecutar y Poner en Marcha	70
7. Conclusiones y recomendaciones	74
Referencias.....	78

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo básico de la escuela de diseño Mintzberg Tomado de Safari a la estrategia ...	28
Figura 2. Estrategia emergente Mintzberg.....	31
Figura 3. Figura adaptada de Emergent vs. Deliberate Strategy: How & When to Use Each.....	32
Figura 4. Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	33
Figura 5. Modelo de Mitchell, Agle y Wood.....	36
Figura 6. Metodología de Checkland versión 1990.....	45
Figura 7. Metodología Checkland y empresa consultora.....	49
Figura 8. Paso a paso de la integración de las metodologías.....	50
Figura 9. Gráfica constructora.....	56
Figura 10. Mapa UPZ objeto de estudio.....	58
Figura 11. CATWOE Constructoras.....	61
Figura 12. CATWOE Instituciones.....	62
Figura 13. CATWOE Comunidad.....	64
Figura 14. Posición en cada uno de los cuadrantes en el modelo de Modelo de Mitchell, Agle y Wood.....	68
Figura 15. Mapa de stakeholders.....	68
Figura 16. Valoración del entorno y detección de problemas.....	70
Figura 17. Proceso Constructora Modelo Enriquecido.....	72

Lista de Tablas

Tabla 1. Pasos explicados de la metodología integrativa	51
Tabla 2. Descripción metodología integrativa aplicada.....	53
Tabla 3. Actores y su clasificación en los grupos de interés	59
Tabla 4. Pasos y estrategias para implementar	65

1. Introducción

El sector constructor en Colombia se identifica como un gran impulsor de la economía del país al participar en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior se puede afirmar teniendo en cuenta datos estadísticos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en su informe logrado en el año 2022, muestra que para el año 2021 este sector tuvo una variación 10,8% frente al año 2020 y que para el 2022 se estima que tendrá un crecimiento del 17,7% (DANE, 2022). Es así como el sector de la construcción en Colombia contribuye con la generación de empleos y fomenta el crecimiento de la planeación en la ejecución de obras, igualmente para el primer trimestre del 2023 el sector de la construcción aumento su participación en el PIB en un 3,0% con relación al mismo trimestre del año 2022, lo que definitivamente demuestra como este sector no solo impulsa la economía del país sino contribuye notablemente en la generación de empleos demostrando su importancia en la economía de la nación.

La importancia del sector de la construcción es visible desde los años setenta, cuando la construcción en Colombia presentó un crecimiento significativo como consecuencia del surgimiento de constructoras privadas y de las ayudas financieras provistas por muchos bancos que incentivaron los préstamos hipotecarios (Pinto, 2009); sin embargo, la construcción espontánea también tomaba lugar en el escenario nacional como resultado del crecimiento poblacional producido con la migración del campo a las ciudades, por esta razón la migración lleva a un aumento del déficit habitacional, lo que generó el incremento de la demanda de inmuebles, razón por la cual las constructoras compraban terrenos y empezaban sus construcciones con los lineamientos exigidos hasta ese momento por los entes reguladores estos

lineamientos no incluían las necesidades o impacto en producido en las comunidades aledañas como resultado de dichos proyectos.

Por otra parte, esta tendencia a migrar del campo a las ciudades es un fenómeno existente casi que, generalizado a nivel mundial, esto ha evidenciado la creciente necesidad de que las empresas constructoras generen proyectos que incorporen la responsabilidad social en un mundo cada vez más presionado por el aumento de la población y las condiciones ambientales, como se explicará más adelante. Colombia no ha sido ajena a esta tendencia por eso se reconoce la importancia de impulsar proyectos que estimularan la inversión social en las comunidades que habitan en zonas aledañas a los proyectos urbanísticos. Y en esa misma línea más recientemente en el año 2018 se estructura oficialmente un premio de la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) a Mejor programa de gestión con la comunidad enfocado en incentivar a las constructoras para desarrollar proyectos con programas de gestionen adecuadamente el efecto en las comunidades aledañas a los proyectos, como un valor agregado fundamental para conseguir proyectos de construcción que concreten de manera apropiada las necesidades de las comunidades con los desarrollos inmobiliarios desde la concepción hasta el cierre.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado sobre la importancia del sector de la construcción en el crecimiento económico del país, son estratégicos los aportes que contribuyan a su viabilidad al mantener su estabilidad desarrollando y evolucionando en lo referente a su compromiso en el ámbito social, la preocupación por la comunidad y el bien común. Por esa razón este sector debe fortalecer el desarrollo de proyectos inmobiliarios incluyendo un nuevo tipo de promesa de valor enfocada a involucrar desde la fase inicial los intereses y preocupaciones de las comunidades aledañas en los proyectos urbanísticos, mitigando el impacto

que estas generan y reciben a través de toda la línea de vida de los proyectos de desarrollo inmobiliario, en consecuencia el objetivo de esta investigación, como se detallará más adelante es realizar un diseño con base estratégica para que las constructoras puedan incorporar la gestión del relacionamiento con las comunidades impactadas por los proyectos de construcción.

2. Contexto

En Colombia, la historia del sector constructor como sector de la economía es relativamente reciente, en los años setenta se crea el Instituto de crédito territorial (ICT o Inscredial) encargado de financiar la construcción de vivienda popular, y el Banco Central Hipotecario (BCH) que financiaba la construcción de las mismas, estas dos entidades financiaron cerca del 90% de las construcciones de vivienda, lo que permitió que el sector privado, impulsado por la creación de empresas constructoras, llegará a soportar el proceso de construcción en Colombia, sin embargo el déficit habitacional continuó (Urrutia y Namen, 2012).

Más tarde, en los años ochenta y noventa, la Vivienda de Interés Social (VIS) generó un interés importante para los gobiernos buscando incentivar la demanda mediante subsidios, esto promovió la construcción de 400.000 unidades de vivienda. Dado el crecimiento de la población y la necesidad de proyectos urbanísticos más la fuerte migración de la población a las ciudades entre otras, producto de la violencia, no era prioridad construir teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad que cohabita en los alrededores de los proyectos urbanísticos, ya que la intención era satisfacer la demanda.

De acuerdo con lo descrito en la motivación del Objetivo No.11 “Ciudades y Comunidades Sostenibles” de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promulgados por las Naciones Unidas (2021) la mitad de la humanidad en la actualidad, aproximadamente 3.500 millones de personas, habitan en zonas urbanas y se espera que para el año 2030 este número llegue aproximadamente a 5000 millones. El posible aumento desmedido de la población mundial conlleva al incremento del desarrollo urbanístico que, a su vez, conduce al crecimiento del número de proyectos con los que se produce una presión sobre las comunidades y el medio

ambiente, por tal razón, se reconoce la necesidad de generar comunidades con responsabilidad social y sostenibles al largo plazo (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2021).

Colombia puede hacer parte de estas estadísticas y sufrir los efectos de la sobrepoblación en las ciudades, la cual se produce no solo por la tasa de crecimiento poblacional, sino también por factores como el desplazamiento forzado, la violencia vivida en varias zonas del país, el desempleo y otras condiciones que se derivan del conflicto armado en el país, llevan a migraciones inminentes del campo a la ciudad; esta dinámica plantea un reto importante a la hora de construir, ya que la escasez de tierras urbanas, la falta de planeación en infraestructura implica que se siga construyendo de manera desorganizada. Aunque se han venido generando estrategias para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población urbana, siguen planteando un problema que requiere un trabajo de nivel estratégico que lleve a las constructoras a trabajar en mejorar los lazos de cooperación con las comunidades.

Cuando se trata de esta problemática, es evidente que la carencia de áreas para la construcción conduce a las constructoras a pensar en la posibilidad de construir proyectos urbanos dentro de los tradicionales barrios de la ciudad que ahora ofrecen la posibilidad de la construcción en altura (Centro de Investigación Sobre Dinámica Social, 2007), opción que puede generar problemas en el medio ambiente y para las comunidades circundantes, por eso es necesario generar espacios de participación de la comunidad aledaña a los proyectos urbanísticos, haciendo énfasis en el ordenamiento urbano y en la planificación, estableciendo ambientes de conurbación; es decir, poblaciones próximas entre ellas, cuyo progresivo crecimiento las ha puesto en contacto entre ellas (Lara, 2017), esto fomentará desarrollos sanos y sostenibles de las comunidades, tanto las que habitan los nuevos proyectos urbanísticos como aquellas aledañas y que sufren el impacto del desarrollo de dichos proyectos.

2.1. Contexto internacional

Por otra parte, a partir del 2015, todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en ellos se establece un plan para alcanzar los propósitos establecidos en 15 años, particularmente el objetivo 11 con su meta 11.3, que promueve aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2021)

Por tal razón, es importante generar proyectos que tengan en cuenta los intereses no solo de los constructores, también los de los nuevos habitantes tanto del proyecto, como de aquellas comunidades aledañas al proyecto, este tipo de acciones hacen parte de la responsabilidad social que posteriormente permitirá, como lo plantea la ONU, construir un mundo igualitario, dignificante y justo para todos.

Un análisis de los estudios realizados en otros países con relación a la interacción entre comunidad y desarrolladores de proyectos, en los cuales Budayan y Celik (2021) encontraron que las partes interesadas juegan un papel importante en la finalización de los proyectos de construcción de acuerdo con sus preocupaciones y necesidades. Por lo que es crucial identificar e incorporar las necesidades e inquietudes de las partes interesadas durante las aplicaciones de gestión para el éxito de un proyecto de construcción. En este estudio se encontró, como resultado a una encuesta realizada en las áreas vecinas a construcciones en el norte de Chipre, que la totalidad de los impactos adversos son causados por el malestar e inconformidad de las comunidades vecinas.

Por otro lado, Flórez (2016) en Colombia propone un modelo de gestión social, ambiental y económica aplicado a un proyecto civil, que cumpla con el proceso eficiente de un proyecto

sostenible para el entorno. Este estudio determinó en su diagnóstico, que al constructor le corresponde diseñar teniendo en cuenta el máximo aprovechamiento de los recursos naturales y construir con mínima generación de contaminación, respondiendo a las necesidades de desarrollo social o económico en su área de influencia.

Finalmente, en el estudio realizado en Suecia por Olander & Landin, 2005 mediante el cual se evaluó la influencia de las partes interesadas en la ejecución de proyectos de construcción, encontraron que una actitud negativa hacia un proyecto de construcción por parte de las partes interesadas puede obstruir severamente su implementación. En este estudio, encontraron que una evaluación de las demandas y la influencia de las partes interesadas debe considerarse un paso necesario e importante en la planificación, implementación y finalización de cualquier proyecto de construcción, de lo contrario, la obstrucción de los interesados causará sobrecostos y tiempos excedidos debido a conflictos y controversias relacionados con el diseño e implementación del proyecto.

2.2. Situación actual del sector de la construcción en Colombia

La participación del sector de la construcción en el PIB según el (DANE), para los meses comprendidos entre octubre y diciembre del 2021, aumentó considerablemente frente a los mismos meses del 2020 (DANE, 2022). Así mismo, cuando se trata de valor agregado, el del sector de la construcción tuvo un crecimiento aproximado de 6,2%, esta cifra es resultado de la influencia que tiene la variación positiva en las edificaciones, el cual está en 13,3% y también, del valor agregado de otras actividades especializadas (insumos de construcción, materiales, etc.) que está en un 7,5%, lo que generó que en el año 2022 el PIB creciera un 18%, lo que indica que la economía nacional crecerá por lo menos 3.5 veces más que en el año 2019. Se cree que para el 2023 se proyecta la venta de 250 mil viviendas lo que implica un crecimiento del PIB de

9,8% (DANE, 2022). Lo anterior, teniendo a hoy en lo corrido del 2023, una desaceleración que ha generado un freno en el impulso de la industria, reflejado en la reducción de las ventas, producto de la incertidumbre política y altas tasas de interés de las entidades bancarias. A lo anterior, se suma la tensión generada por el desplome en la venta de viviendas de interés social en el primer trimestre de 2023, en el cual se proyectaban desembolsos de subsidios para aproximadamente 40 mil hogares y se comercializaron tan solo 6.655 unidades VIS, una caída comparable con los peores días de la pandemia, según cifras de Camacol.

De igual manera, este sector es generador de empleos, por ejemplo, en enero del año 2022 el número total de ocupados fue de 20.696 personas, de las cuales, pertenecen a la construcción un promedio de 7,5%, mostrando un aumento de 7,2% con respecto al año anterior, más o menos un millón de personas estaban ocupadas en la rama de la Construcción, de estos el 45% estaban ubicados en 13 ciudades y áreas metropolitanas presentando un aumento del 3,0% es decir, 20 mil personas más con respecto al 2021 (DANE, 2022).

Como se mencionó antes, el sector constructor tiene una gran participación en la economía del país, siendo el mercado de vivienda nueva en Colombia en el 2021 el principal rubro de inversión de los hogares colombianos. De acuerdo con las cifras de Coordinada Urbana entre enero y noviembre de 2021, 219.541 familias accedieron una vivienda, algunas impulsadas por la necesidad de invertir posterior al efecto generado por la pandemia, de las cuales 154.620 corresponden a VIS, y el restante pertenece a viviendas estratos 4 y 5. Al ritmo de comercialización actual, el 2021 cerró con un máximo histórico de 168.676 viviendas VIS comercializadas (CAMACOL, 2021).

La participación del sector de la construcción en el bienestar de la población va más allá de la generación de empleo y de la construcción de viviendas; esta debe enfocarse también en su

impacto a las comunidades y para este fin es preciso entender sus necesidades, además su gestión debe alinearse cada vez más a lo esperado en los objetivos de desarrollo sostenible, en especial al ODS 11.3 que, como se explicó anteriormente, sostenibilidad e inclusión en los procesos de urbanización y asentamientos humanos (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2021).

3. Planteamiento problema de investigación

Como se explicó anteriormente la expansión de las ciudades, el crecimiento de los centros urbanos y la constante evolución que surge de los permanentes cambios demográficos, sociales y económicos genera una aceleración en el desarrollo y comercialización de proyectos de vivienda. Esta dinámica implica contemplar, además de lo económico, el efecto que los proyectos tienen en lo social, y la razón por la cual la construcción no se debe enfocar solo en desarrollar predios y urbanizar bajo parámetros netamente normativos y económicos dejando de lado el componente social y de responsabilidad, por tal razón es importante trabajar en esa suma de acuerdos que favorezcan tanto a constructoras como a comunidades circundantes de los proyectos en desarrollo, además de los propietarios que adquieran sus viviendas en dichos proyectos.

En Colombia, la reglamentación relacionada con la gestión social de las comunidades aledañas a los proyectos de construcción es limitada. Según el Catálogo de cualificaciones sector construcción (2019), el marco regulatorio y normativo considerado fundamental para el funcionamiento del sector de la construcción y está constituido por un conjunto de leyes, decretos, resoluciones, normas y reglamentos que proveen un marco de actuación y reglas de juego para el desarrollo de la actividad. En la industria de la construcción, se identificó la necesidad de unificar y compilar la multiplicidad de normas y reglamentos dispersos, en algunos casos inconsistentes, que regulaban de manera contradictoria los diversos lineamientos de la actividad constructora.

Es de esta forma, que el 20 de octubre de 1995 se expide el acuerdo 20 de 1995, por el cual se adopta el código de construcción del distrito capital de Bogotá, para fijar políticas, mecanismos de ampliación y vigilancia y de esta manera hacer más fácil y conveniente su aplicación y su control (Concejo de Santa Fe de Bogotá, 1995). Esta norma fue posteriormente

derogada por el Artículo 55 Ley 400 de 1997, “Por el cual se adoptan normas sobre Construcciones-Sismo Resistentes”, como norma especializada en los aspectos técnicos de la actividad de la construcción, establece los criterios y requisitos mínimos para el diseño, construcción y supervisión técnica de edificaciones nuevas en todo el territorio nacional, siendo esta ley el marco general en materia técnica para el desarrollo de la construcción. Estas normas establecen un alcance enfocado al Diseño y ejecución de construcciones, uso, conservación, mantenimiento e inspección de edificaciones, en tal forma que se proteja la seguridad y bienestar de la comunidad en el aspecto técnico de manera integral.

A continuación, se presentan los elementos normativos relacionados con ese aspecto que fue posible identificar en el proceso de investigación del estado del arte sobre el tema. Con un alcance macro La Ley 388 de 1997, establece en su artículo 10 los objetivos del desarrollo territorial, entre los cuales se encuentra el establecimiento de mecanismos que permitan la defensa del patrimonio ecológico, así como garantizar la protección del medio ambiente y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes. Esta ley introdujo un principio del ordenamiento territorial, relacionado con: "La función social y ecológica de la propiedad" (Congreso de Colombia, 1997, p. 1), mediante el cual explicó la definición enmarcada en las finalidades de la Función Pública como:

“Atender los procesos de cambio en el uso del suelo y adecuarlo en aras del interés común, procurando su utilización racional en armonía con la función social de la propiedad a la cual le es inherente una función ecológica, buscando el desarrollo sostenible” (p.2)

Lo anterior, con el objeto de buscar que sean optimizados los recursos naturales y humanos para el logro de condiciones de vida dignas para la población actual y las generaciones

futuras. Además, según normatividad vigente propia en Colombia la importancia de construir de manera sostenible como lo informa el Decreto 1285 (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015) contenido en MED-CAMACOL 2018 busca “Establecer lineamientos de construcción sostenible para edificaciones, encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y al ejercicio de actuaciones con responsabilidad ambiental y social” p.32.

Los proyectos de construcción pueden ser públicos o privados, los primeros buscan atender temas referentes a lo común y público como por ejemplo servicios públicos y vías, entre otros; los segundos pueden ser proyectos principalmente inmobiliarios, urbanos o rurales, algunos de los cuales son proyectos de construcción de vivienda (MEN-CAMACOL, 2019). Así, en un nivel más orientado a proyectos de construcción privada se encontró que una obra civil genera grandes expectativas entre los actores involucrados: constructores, comunidad vecinos, clientes, antes de planeación (Secretaría del Medio Ambiente de Medellín, 2010).

En el contexto público El Plan de Gestión Social de Obras elaborado por FINDETER-EPC (2018), establece estrategias que contribuyen a prevenir, mitigar y/o compensar los impactos negativos y potenciar los positivos, derivados de la ejecución de las obras dirigidas a mejorar la prestación de los servicios públicos domiciliarios. Este plan podría ser un insumo para adaptar algunos elementos a los proyectos privados de construcción de vivienda, en particular en la gestión del impacto social en los habitantes en zonas aledañas a los proyectos de construcción. De acuerdo con lo anterior, la normativa de la construcción ha ido abordando paulatinamente la necesidad de que los constructores cumplan con la gestión de las comunidades aledañas impactadas; además, una menor prioridad en la atención de estos aspectos impacta la planeación y ejecución de los proyectos de construcción. Dentro de la revisión para establecer el estado de la cuestión no se encontró una metodología con base estratégica que se integrara a los procesos de

construcción para lograr este propósito, que como se mencionó se está convirtiendo en crucial para las constructoras. Así las cosas, este proyecto plantea un diseño metodológico basado en conceptos estratégicos con el fin de aportar a la solución de esta necesidad.

3.1 Pregunta de investigación

En el marco de lo anteriormente explicado se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo articular la gestión con las comunidades aledañas a la estrategia de planeación y ejecución de los proyectos de construcción?

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo General

Diseñar una metodología con base estratégica que permita articular la gestión de las comunidades aledañas en el proceso macro de los proyectos de construcción.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar y estudiar el estado actual de la gestión de las comunidades aledañas en proyectos urbanos de construcción.
- Analizar estudios previos y metodologías existentes para la gestión de interesados en situaciones poco estructuradas que involucren múltiples actores.
- Construir una metodología para gestionar la relación con las comunidades aledañas a los proyectos urbanísticos de construcción urbana en Colombia que integre elementos estratégicos en el macroproceso de proyectos de construcción.

4. Marco Conceptual

En este capítulo se presentan los conceptos de base para este estudio, se presenta inicialmente de manera breve el concepto de estrategia. En segundo lugar, se presentan los enfoques estratégicos asociados a las denominadas escuelas de diseño y de aprendizaje, así como el concepto de estrategia emergente, los cuáles fueron elegidos porque focalizan dos aspectos fundamentales, la relación con el entorno y los procesos asociados a la construcción de conocimiento. Finalmente se introducen de manera concisa la gestión de los interesados y el enfoque sistémico, como elementos que favorecen la articulación entre múltiples puntos de vista en una situación de análisis determinada.

4.1 Definición de estrategia

Es importante mencionar que el término estrategia Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional. Ya que su uso es habitual en todas las compañías al ser considerada la columna vertebral de todas las decisiones corporativas, además esta palabra ejerce influencia en diferentes aspectos de la organización.

Posterior a la evaluación externa e interna, se considera que las compañías alcanzan la competitividad estratégica cuando formulan una estrategia que crea valor y además la implementan con éxito, según Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), una estrategia es “un conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (Hitt y otros, 2007, p. 4), en este sentido la estrategia escogida dictará lo que hará la empresa y también lo que no hará; igualmente las compañías que obtienen rendimientos superiores al promedio son capaces de estudiar debidamente el entorno externo como cimiento para identificar e implementar la estrategia correcta.

Por otra parte, teniendo en cuenta los aportes de Felipe Nieves Cruz (2006), dentro de una compañía, la estrategia corporativa es:

Un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. (Nieves, 2006)

Según las definiciones mencionadas antes, la estrategia establece una dirección, señala el rumbo de una organización, de modo que esta pueda navegar en coherencia a través de su ambiente, aunque la dirección es importante en ocasiones es mejor avanzar lentamente, poco a poco, mirando con atención, de modo que sea posible estar atentos a los cambios del entorno para tomar determinaciones a tiempo, igualmente, la estrategia promueve la coordinación de actividades, lo que implica trabajar en una sola dirección, por eso es indispensable para este fin que las personas que conforman la organización la entienda y la ponga en práctica a través de un plan que contempla todas las acciones posibles para cumplir las metas que se plantean.

La escuela de diseño y la escuela de aprendizaje (Mintzberg y otros, 1999) tienen en común que permiten articular el estado interno de la organización con las fuerzas externas que la afectan.

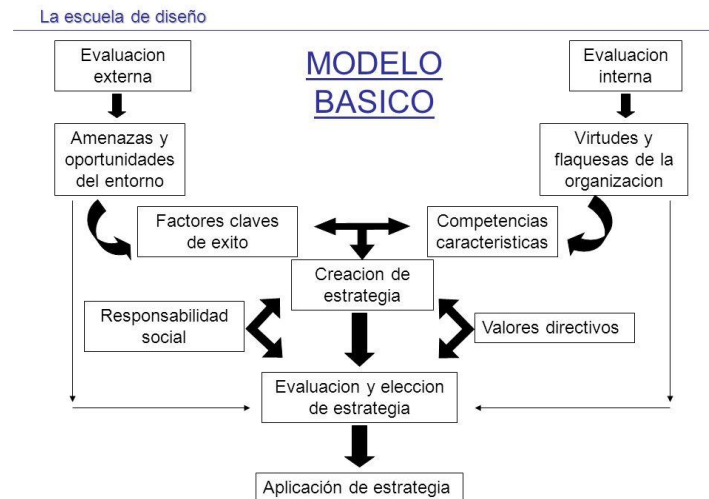
4.2 Escuela de Diseño

Un aspecto no siempre destacado de la perspectiva del diseño es el de crear una estrategia de comunicación, que permita establecer un puente de comunicación entre las capacidades

internas de las compañías y las posibilidades externas que incluyen las comunidades y su comunicación con ellas. (Selznick 1957, Andrews 1965 en Jiménez (1998)); dicha escuela tuvo sus bases en el grupo de Management General de la Escuela Empresaria de Harvard, desde la publicación de su libro básico “Política empresarial: texto y casos” que apareció en 1965 y que sirve como base para una revisión más profunda de los conceptos (Christensen y otros, 1965).

El modelo básico de esta escuela de diseño pone énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, esta permite definir los factores claves de éxito mientras que la última revela las virtudes y las flaquezas de la organización, en lo que se refiere a la evaluación externa se tienen que tener en cuenta factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos del entorno de una compañía sumados a un análisis sobre temas como previsión y exploración; en cuanto a la evaluación interna se toma en cuenta el autoconocimiento de las compañías y la dificultad de que los miembros de la organización conozcan hacia dónde va la compañía, finalmente, otros dos factores considerados importantes para la creación del modelo estratégico son en primer lugar los valores directivos que atañen a las creencias y preferencias de aquellos que conducen la organización y, en segundo lugar está el de la responsabilidad social que se relaciona con la ética específica de la sociedad donde funciona la organización (ver Figura 1).

Figura 1. Modelo básico de la escuela de diseño Mintzberg Tomado de Safari a la estrategia



Según Andrews (1981), dentro de las situaciones externas es importante conocer cambios sociales que están relacionados con lo que desean los clientes externos, tendencias de la población, necesidades de la comunidad, cambios gubernamentales, nuevas legislaciones, cambios económicos, economía de la comunidad, repercusión en la economía, cambios competitivos, adopción de nuevas tecnologías, nuevos competidores, escasez de tierras, cambios de proveedores, cambios de los costos de inversión, la demanda y los márgenes de contribución, todos estos son factores importantes a la hora de realizar un diagnóstico en el entorno que permita conocer las principales problemáticas que se han desarrollado alrededor de la construcción de un proyecto de vivienda, sobre todo, aquellas que afectan la calidad de vida de quienes habitan en los alrededores de la zona.

4.3 Escuela aprendizaje

De acuerdo con esta escuela la estrategia emerge cuando, los individuos que actúan de forma independiente, aun perteneciendo a un colectivo llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella, y con el

tiempo convergen en patrones de conducta que funcionan. La escuela de aprendizaje se caracteriza más por ser una escuela descriptiva que prescriptiva ya que su propósito no es dar indicaciones de como formular la estrategia sino más bien ayudar a comprender como surge ella en el marco de los procesos de creación de conocimiento en la organización, igualmente tiene dentro de sus características más importantes, el incrementalismo lógico:

La verdadera estrategia tiende a evolucionar mientras las decisiones internas y los sucesos externos aparecen juntos para crear un consenso nuevo para la acción, ampliamente compartido entre los principales miembros del equipo directivo. En las organizaciones bien conducidas, los managers orientan esas corrientes de acciones y sucesos proactivamente, de una manera incremental hacia las estrategias conscientes, lo que genera un continuo aprendizaje entre el cambio y la mejora. (Mintzberg y otros, 1999, p. 229)

Es así como los directivos superiores debieran establecer mecanismos para capturar y aprovechar el aprendizaje que proviene de experimentos realizados por participantes individuales en los niveles operativos e intermedios de la organización. Por lo tanto, evaluar, descomponer en partes recompensar éxitos y fracasos empresariales puede resultar fundamental para mantener la creación de estrategia como un proceso de aprendizaje social.

Esta escuela hace énfasis en el hecho de que la estrategia puede surgir de cualquier persona de la organización en realidad muchas veces ni siquiera viene de las oficinas de los directivos superiores, en lugar de ello, podía rastrearse su origen en una variedad de pequeñas medidas y decisiones tomadas por toda clase de personas muchas veces de manera accidental, sin embargo estos pequeños cambios pueden llegar a producir grandes transformaciones en la orientación, igualmente dentro de esta escuela premisas importantes como el aprendizaje rápido,

la transferencia del conocimiento la teoría del caos, son claves que permiten solidificar las bases de la escuela de aprendizaje. Otro aspecto fundamental es la posibilidad de trasladar el conocimiento tácito (no expresado o registrado de manera sistemática y material) a conocimiento explícito (es decir integrado de manera concreta en documentos o materiales a la gestión diaria de la organización)

Como lo plantean Mintzberg y otros (1999, p. 242) “Atrapar las chispas creativas e integrarlas en nuevas perspectivas estratégicas es un desafío fundamental que ocupa a muchas organizaciones”, por tal razón surge de manera proactiva la estrategia emergente que lo hablaremos en el siguiente capítulo.

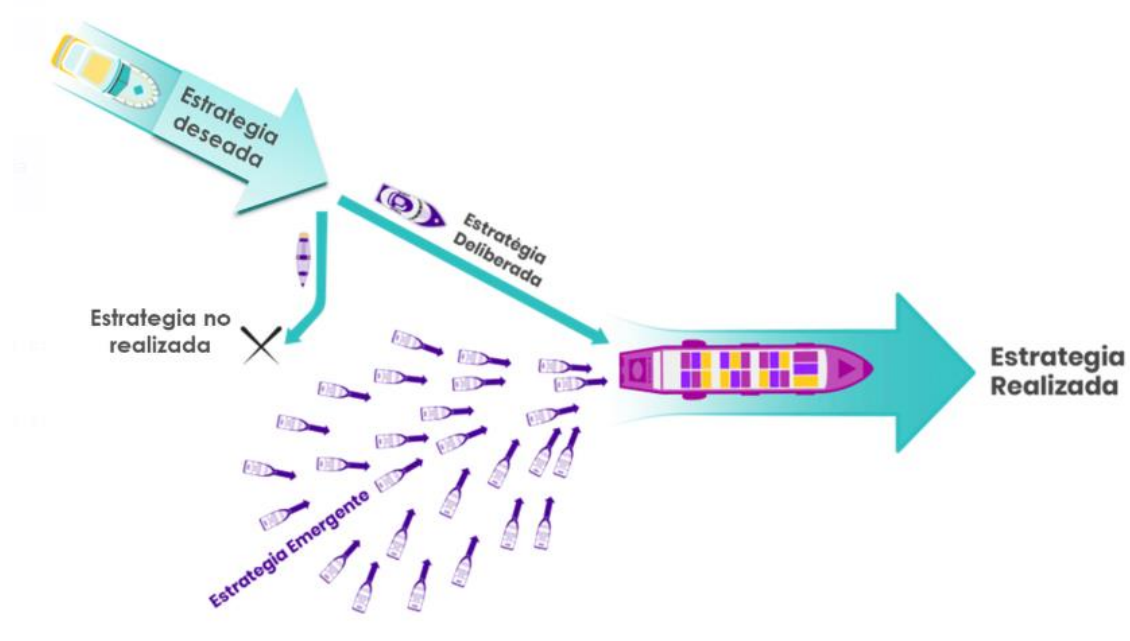
4.4 Construcción emergente de la estrategia

La construcción de la estrategia emergente Según Mintzberg (1999, p. 243), permite precisamente “identificar esos destellos creativos que vienen de cualquier miembro de la organización”, en algún tiempo la estrategia fue definida como un patrón o coherencia en la acción, de esta estrategia general se desprende la premeditada, esta estrategia se centra en el control en asegurar que las intenciones directivas sean llevadas a cabo al pie de la letra mientras que la emergente pone el énfasis en el aprendizaje, a través de las medidas tomadas, se trata de entender cuáles debieran ser esas intenciones (Ver figura 2).

Dicha estrategia emergente abre la puerta al aprendizaje estratégico, porque abre la mente a la experimentación, así como plantea posibilidades enriquecedoras, por ejemplo, las organizaciones pueden aprender mediante el reconocimiento de patrones en sus propias conductas, con lo cual convierten las estrategias emergentes del pasado en otras premeditadas para su futuro, uno o varios miembros de la organización pueden considerarse estrategias al cambiar o mejorar un proceso, identificar la falencia en un patrón, etc., esto puede ocurrir de

distintas maneras a medida que las personas interactúan, entran en conflicto y se adaptan mutuamente, aprenden unas de otras y, con el tiempo, desarrollan un consenso. Igualmente, la estrategia emergente hace énfasis en el hecho de que una parte de su estrategia queda abierta para el aprendizaje en el exterior obtenido a través de esfuerzos de innovación y de emprendimiento lo que permite en las organizaciones destinar esfuerzos hacia estos dos objetivos aumentando las posibilidades de grandes retornos a largo plazo (Mintzberg y Waters, 1985).

Figura 2. Estrategia emergente Mintzberg

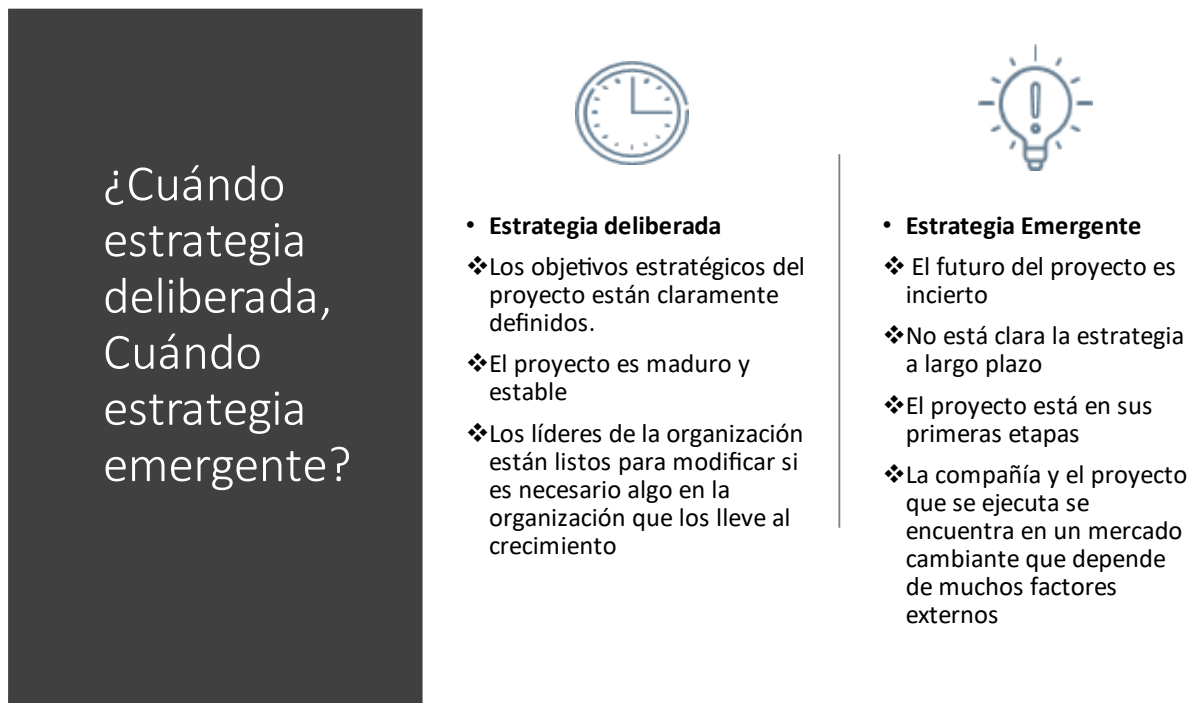


Fuente: Imagen obtenida de (Inventta, 2020)

Así mismo dentro de la estrategia corporativa que define una organización una de las formas más efectivas para interpretar la estrategia es hacerla a través del lente de la estrategia emergente frente a la deliberada según Tim Stobierski (2020) la estrategia deliberada surge de una acción consiente, reflexiva y organizada por parte de una empresa y su liderazgo, después de un análisis del mercado, tamaño, necesidades del cliente, etc. Así pues, la historia y la estabilidad les brindan suficientes datos para generar una estrategia a largo plazo.

Por otro lado, la estrategia emergente suele ser más flexible ya que surge de acciones e iniciativas no planificadas, en muchos momentos la participación de sus miembros con ideas creativas aporta otras visiones a la estrategia, en esta estrategia la organización plantea objetivos claros, sin embargo, hay flexibilidad para ajustar esos objetivos y buscar otras oportunidades o prioridades a medida que surgen.

Figura 3. Figura adaptada de (Emergent vs. Deliberate Strategy: How & When to Use Each [On line], 2020)



Así pues, como se menciona en el cuadro anterior la estrategia emergente suele utilizarse en problemas no estructurados con la participación de muchos actores, sigue siendo lo suficientemente ágil como para hacer ajustes a medida que hay más datos disponibles, sin dejar de saber que está trabajando para alcanzar un objetivo que tiene sentido.

4.4.1. La estrategia emergente en la gestión del conocimiento

Dentro de la estrategia emergente resulta particularmente crucial la conversión de conocimientos tácitos en explícitos, como se mencionó anteriormente, acá los gerentes juegan

un papel importante en la espiral del conocimiento, estas personas sintetizan los conocimientos tácitos tanto de los empleados de menor nivel como de los ejecutivos superiores y los incorporan en nuevo productos y tecnologías (Mintzberg y otros, 1999) Como lo refiere Mintzberg y otro, Nonaka y Takeuchi plantean cuatro modos de conversión del conocimiento basados en su modelo SECI o modelo de proceso de conversión del conocimiento, este modelo surge de la combinación de dos dimensiones del conocimiento la epistemológica y la ontológica, en particular la dimensión epistemológica hace referencia a la naturaleza del conocimiento , el cual puede ser tácito o explícito, así pues el modelo SECI (ver figura 3), describe 4 pasos: Socialización refiere como se comparten los conocimientos tácitos por ejemplo a través de la experiencia, la externalización convierte conocimientos tácitos en explícitos, la combinación transmite conocimientos formalmente codificados de una persona a otra la internalización convierte el conocimiento en un aprendizaje mediante la acción.

Figura 4. Modelo de Nonaka y Takeuchi



Fuente: Imagen obtenida de (Nonaka, 1994)

4.5 La gestión de los interesados

Un buen liderazgo se puede identificar en diferentes espacios, no solo dentro de la empresa, también en el entorno externo con cada uno de sus decisores o interesados, término que según el diccionario (Sinclair, 1987), hace referencia a todas aquellas personas o grupos de personas que pueden influenciar o verse influenciados por la ejecución de un proyecto, es por esta razón que las empresas a la hora de generar proyectos de cualquier tipo han venido implementando una estrategia de análisis de interesados tanto internos y externos ya que juegan un papel importante a la hora de definir el futuro de la organización, promover el desarrollo sostenible y el reconocimiento de la sociedad. Para ello, las empresas deben trabajar implementando la responsabilidad social que reconoce a su entorno como pieza fundamental en la implementación de una estrategia.

Entre tanto, la influencia de las empresas se ha convertido en un factor predominante en el avance o retraso de su entorno y de los grupos sociales afectados por su actuación, dicho entorno y grupos sociales son denominados stakeholders o interesados quienes van adquiriendo una mayor amplitud como producto de la globalización, obligando a las empresas a ser un agente de cambio en la generación de valor económico; pero también, en temas medioambientales y sociales (Calderón, 2005).

Es entendible que con la teoría de interesados se busca determinar y plasmar a los grupos hacia los cuales se enfocará la Responsabilidad Social Empresarial; de esta manera se dibujan nombres y caras sobre los miembros de la comunidad y sociedad que son de interés para los desarrollos y hacia los cuales deben responder las organizaciones. Se debe destacar que la idea central de esta teoría indica que el éxito de una organización depende de con cuánto acierto se

manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas (Acuña, 2012).

4.5.1 Teoría de los interesados elementos básicos

Cada vez vemos con frecuencia como a la hora de definir una estrategia corporativa, además de definir que sea medible en el tiempo y financieramente rentable para la compañía, es importante definir los actores interesados con la estrategia e igualmente su relación entre ellos y con la compañía, es así como la teoría de los interesados o los (stakeholders) cuyo término data de 1984 por (Freeman y otros, 2018) es un paso crucial y determinante a la hora de entender la visión de la estrategia por cada uno de ellos se convierte pues en una ventaja competitiva que marcará el éxito de la estrategia.

Se considera pues que la relación con los interesados es el compromiso que tienen las organizaciones con el desarrollo de sus clientes internos y externos y la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tomando en consideración las expectativas de sus grupos de interés, cumpliendo con la legislación aplicable y la normativa internacional e integrada en toda la organización y llevándola a la práctica en sus relaciones; es entonces cuando se llega a la premisa que el éxito de la compañía en gran parte depende de cuánto acierto se manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas.

Existen varios modelos o herramientas que nos permiten analizar a los interesados, sin embargo, el modelo de (Mitchell y otros, 1997) proponen una aproximación en la cual se relacionan las variables poder, legitimidad y urgencia que van a operacionalizar el modelo. La

variable poder, significa la capacidad del interesado de influenciar a la organización, es algo así como la relación entre dos actores donde A puede hacer que B haga lo que por sí mismo no haría, la variable legitimidad se refiere a la relación y a las acciones de los interesados con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia en un sistema de normas valores y creencias ; y la urgencia remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad (Mitchell y otros, 1997).

Según los autores, la combinación de estos tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de interesados: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos; igualmente si un grupo no posee ninguno de estos atributos, no es un grupo de interés para la empresa, si posee uno dos o tres atributos entonces si lo es, y su nivel de importancia va relacionada con el número de atributos que posea (ver figura 5).

Figura 5. Modelo de Mitchell, Agle y Wood



Fuente: Tomado de (Mitchell et al., 1997)

En una segunda instancia, los autores proponen confeccionar la matriz de poder, la de urgencia y la de legitimidad para luego conformar la matriz de consolidación donde se unifican las anteriores. Así pues, una mejor gestión de los interesados permite impactar de manera positiva o negativa la estrategia corporativa e influir directamente en la sostenibilidad de la compañía

4.5.2 Los grupos de interés

Para entender la estrategia como un todo que involucra a todos los actores que intervienen en el proceso estratégico de una organización es clave entender y clasificar los diferentes grupos de interés que se involucran en una estrategia corporativa. Como se mencionó anteriormente, según Hitt, Ireland y Hoskisson (2007), los grupos de interés son los individuos, los grupos y las organizaciones que afectan la visión, la misión y la estrategia de una compañía que se ven afectados por los resultados estratégicos alcanzados y tienen el derecho de exigir el buen desempeño de la empresa.

Así mismo, los grupos de interés reivindican su derecho en cuanto al desempeño de la compañía mediante su posible negativa a participar en cuestiones esenciales para la supervivencia, la competitividad y la rentabilidad de aquella. Estos grupos no suspenden su apoyo a la organización cuando el desempeño de este cumple o supera las expectativas que han depositado en ella, por eso, las compañías que manejan debidamente las relaciones con los grupos de interés obtienen resultados favorables para los proyectos. Por lo tanto, la compañía puede administrar las relaciones con los grupos de interés como una fuente de ventaja competitiva. En el caso de Mitchell y otros 1997 los grupos de interesados se focalizan en la parte externa de la organización, en cambio Hitt y otros (2007) incluyen dentro de estos grupos de interesados a los propios integrantes de la organización, estos últimos autores clasifican a las

partes involucradas en las operaciones de una empresa en tres grandes grupos de interés del mercado capital (los accionistas, principales proveedores de capital por ejemplo los bancos); grupos de interés del mercado del producto (los principales clientes, proveedores, comunidades y sindicatos de trabajadores de la compañía); grupos de interés de la organización (todos los empleados de la compañía, personal administrativo y no administrativo).

A partir de lo anterior, se entiende que los objetivos de los distintos grupos de interés muchas veces son diferentes y son precisamente esas diferencias las que suelen vincular a los involucrados en situaciones que obligan la negociación como parte del proceso de la administración estratégica de la empresa.

4.6 El enfoque sistémico

El enfoque del análisis de las organizaciones basado en los sistemas permite ver a “las organizaciones como un sistema de ecosistemas” (Laszlo, 2010), a esto hace referencia el cambio cuántico, como el nuevo paradigma científico que puede transformar la sociedad. Estas organizaciones que todo el tiempo interactúan con su entorno, entorno que es así mismo cambiante. Por lo tanto, el abordaje del análisis de las organizaciones orientado a la “resolución de problemas prácticos de índole social en las organizaciones” (González, 2003, p. 57) apoyado en los sistemas, requiere de una visión integral de los diferentes actores (ecosistemas) que se interrelacionan, en lugar de abordarlos de manera independiente.

4.6.1 Estrategia participativa con enfoque sistémico

La aproximación metodológica participativa es un método y enfoque activo que fomenta y genera que los involucrados se apropien del tema, participen y contribuyan con sus experiencias. Una compañía es mucho más fuerte cuando incorpora su estrategia en la mente y en el corazón de cada uno de sus colaboradores, así pues, es indispensable crear grupos de interés

que como se mencionó previamente son los individuos, los grupos y las organizaciones que afectan la estrategia de la compañía; (Hitt y otros, 2007) así mismo, las investigaciones indican que las compañías que manejan debidamente las relaciones con los grupos de interés registran mejor desempeño que las que no lo hacen, por lo tanto, la compañía puede administrar las relaciones con los grupos de interés como una fuente de ventaja competitiva (Crilly y Sloan, 2012, Calderón, 2005 y Acuña, 2012), Así mismo en información encontrada en el código de Bogotá la actividad de las constructoras afecta en gran magnitud la vida de la ciudadanía en general, por tal razón un enfoque sistémico con participación activa de los involucrados será vital a la hora de generar proyectos con enfoque social.

5. Metodología

Este capítulo tiene como propósito explicar los elementos que sirvieron de base al diseño metodológico empleado en la tesis, para lo cual se divide en tres partes: en la primera se explica la metodología de sistemas suaves que es una metodología participativa y que se emplea para situaciones con elementos sociales, en la segunda se presenta una metodología que se emplea actualmente por parte de una consultora en proyectos de construcción y finalmente, a partir de las anteriores y teniendo en cuenta el problema planteado, se presenta la propuesta de la metodología denominada integrativa que toma elementos de las dos primeras además de conceptos del campo de la estrategia y que pretende constituirse en si misma en un aporte de esta tesis.

5.1 Metodología de Checkland

Según lo plantea Mintzberg, entre otros autores, una organización puede ser definida como un sistema donde interactúan elementos sociales y tecnológicos o sistema socio-técnico como lo denominan otros autores, el cual interactúa con otro más amplio que es la sociedad con la que se influyen mutuamente; una organización también puede ser definida, como lo plantea González (2003) como un sistema social, integrado por individuos que responden a una determinada estructura que interactúan mutuamente en beneficio de ciertos valores comunes, estas aproximaciones del concepto de organización son útiles en el problema abordado en este trabajo dado que implican componentes sociales y de visión sistémica fundamentales. Además, teniendo en cuenta que el problema de investigación tiene las características de una situación poco estructurada se selecciona la Metodología de Checkland, como una metodología adecuada para trabajar en este tipo de problemas que requieren un análisis tanto externo e interno de una problemática en la que influyen múltiples actores.

Con base en las consideraciones de Checkland y Scholes (1994), quienes realizaron una investigación sobre la aplicación del pensamiento de sistemas duros (o bien estructurados) a sistemas de tipo administrativo y social, surgió la Metodología de Sistemas Suaves-MSS (SSM, por sus siglas en inglés: Soft Systems Methodology). Dicha metodología está basada en el paradigma del aprendizaje y asume la realidad como constantemente reconstruida en un proceso social de negociación (Cardoso y otros, 2009) que puede ser enfocada con una intención estratégica y de construcción de conocimiento como se explica a continuación.

En el marco de una situación problema identificada se puede utilizar la MSS con una intención estratégica, Montoya, I., & Montoya, L. (2013) estos autores plantean que luego de establecer los hechos de la situación problema, realizar una investigación en el área del problema y resolver preguntas como ¿quiénes son los interesados claves?, ¿cómo está el proceso ahora?, (González Couture, G. (2003). ¿Quiénes son tomadores de decisiones?, entre otras. Se procede a expresar desde diferentes puntos de vista la situación problema, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas que les caracterizan. Y en el marco de la concepción de organización como un agente tomador de decisiones cuya racionalidad resulta limitada, su posibilidad de aprendizaje depende en tanto ente, de su experiencia pasada y de su expectativa del mundo. Esta habilitación para la acción corresponde a la búsqueda de la mejor acomodación estable en un nicho real en el entorno, en el que pueda desarrollar ventajas y dinámicas, para lograr esto se debe dotar a la organización de un dispositivo cognitivo que proviene de su posibilidad de interactuar tanto como observador interno o externo con otros agentes, organizaciones, consigo misma y con el entorno, y de sus condicionantes dados y generados “La concepción de entorno es otra fase en la que se asume que un entorno es un sistema cognitivo con condicionantes dados y generados. Las instituciones y rutinas propias al entorno y su desarrollo de su particular proceso de

aprendizaje, le generan una trayectoria, que habilita, potencia y limita la posibilidad de obtener, registrar y comprimir información y generar conocimiento aplicable, en tanto agregado, para su propia viabilidad”. (Montoya y Montoya, 2013) En el caso de la MSS los modelos planteados pueden corresponder a modelos estratégicos asociados a las necesidades del sistema para cada una de las definiciones raíz. Teniendo presente los qué, para llegar a los cómo o las soluciones. Una vez realizada la comparación de modelos estratégicos vs la problemática expresada y realizada la identificación de las soluciones y probables implementaciones para la mejora de la situación problema se construyen las recomendaciones para la toma de decisiones e implementación del modelo estratégico.

En la MSS el observador se encarga de identificar diferentes formas de sistemas de actividad humana en diversas clases de ambientes o entornos y a partir del ejercicio de delimitación que lleva a cabo con un propósito previamente definido que busca la definición básica o esencial del sistema identificado y la elaboración de modelos enriquecidos del mismo, para compararlos con la realidad y proponer acciones deseables en cuanto al alcance de transformación que se le propone al sistema sobre el mundo real (Checkland y Scholes, 1994).

Esta metodología de sistemas suaves comenzó inicialmente con siete etapas (Checkland y Scholes, 1994): que se describen a continuación en forma resumida y luego de manera más detallada con un enfoque orientado al alcance estratégico. Inicialmente se realiza una identificación de un problema, también conocido como situación social u organizacional, en la cual se espera reflexionar sobre la actividad humana con un propósito definido; luego se expresa la situación mediante diagramas enriquecidos; posteriormente se realiza la elaboración de definiciones básicas o raíces; se construyen de modelos conceptuales; se comparan los modelos

con el mundo real; y finalmente se determinan de las acciones deseables y factibles que conduzcan a la acción para mejorar la situación problemática.

La metodología se enfoca en ocuparse de situaciones problema, reconociendo que en estas hay un alto componente social, político y humano, por lo tanto, el concepto de sistema suave se asocia a problemáticas poco estructuradas frente a lo que trabajan los sistemas duros o metodologías que se ocupan de problemáticas más definidas y estructuradas.

5.2 Evolución metodología de Checkland 4 pasos

La metodología de Sistemas Suaves de Checkland y Scholes (1994) como se mencionó anteriormente define siete pasos que permiten delimitar y solucionar una problemática. Según lo mencionan los autores, esta metodología se ha empleado en muchas organizaciones en diferentes sectores para este tipo de problemas. Sin embargo, hacia el año 1990 el modelo de siete pasos fue reevaluado para lograr un uso más simple y flexible, así como capturar la practicidad de la Metodología de los Sistemas Suaves, esta metodología se modifica a cuatro pasos, que se plantean a continuación, los cuales permiten plantear soluciones de manera más ajustada y estratégica:

Paso 1: Averiguar sobre la situación problema incluyendo aspectos culturales y políticos; la metodología de los sistemas suaves permite ser usada en situaciones donde hay una gran participación de múltiples actores y muchas relaciones entre ellos, es determinante identificar los actores políticos y culturales que ejercen sobre otros una particular influencia, así mismo permite entender los aspectos sociales de la situación y la distribución del poder, lo que permite jerarquizar y actuar de manera independiente dependiendo el poder de cada actor.

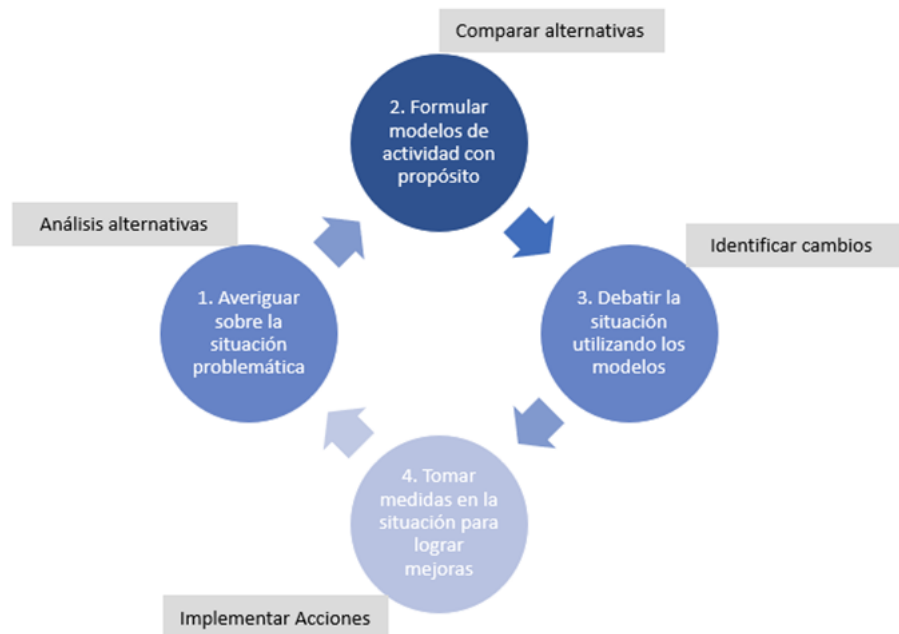
Paso 2: Formular algunos modelos de actividad con propósitos relevantes; la realización de modelos ayuda a estructurar y explorar la situación problema permitiendo encontrar un camino que de un punto de partida en el que se busque la solución del problema de manera estructurada, el diseño de estos modelos implica un proceso de repetición en el que se combinen dos elementos: El mundo percibido, cada uno tiene sus propias opiniones de la situación y es importante consolidar estas ideas para mejorar los modelos, y la recopilación de ideas; percibimos el mundo a través del marco de ideas que estén internas en nosotros, al aplicar estas dos herramientas se permiten generar modelos que tengan una estructura más clara para la solución del problema. Debatir la situación, utilizando los modelos buscando de ese debate:

Paso 3: Cambios que mejoren la situación y que se consideren deseables y culturalmente factibles, en este punto después de realizar un consenso, se define el modelo final que permite paso a paso estructurar la solución del problema , generalmente existen tres tipos de cambios en este paso , cambios en la estructura , son cambios realizados a esas partes de la realidad que en corto plazo, no cambian , cambio en el procedimiento , que son cambios a los elementos dinámicos , cambios en la actitud , que es comportamiento apropiado concerniente a otros .

Paso 4: Los ajustes entre intereses en conflicto que permitan habilitar acciones para mejorar; en este sentido los cambios y ajustes de estructuras son fáciles de especificar y relativamente simples de poner en ejecución, por ejemplo, estos se pueden hacer al determinar la gente que tiene influencia o autoridad, sin embargo, los cambios de actitud son difíciles, pero implican un gran sentido de observación porque pueden afectar la puesta en práctica de acciones. Empezar acciones en la situación para lograr mejoras; este paso final implica la puesta en marcha de acciones que permitirán general el objetivo inicialmente planteado a solucionar en el problema de investigación.

Por tal razón y dada la naturaleza de la problemática de la gestión de las comunidades aledañas a los proyectos de construcción, se elige la metodología de Checkland de cuatro pasos ya que esta sirve para situaciones donde hay muchos actores, así mismo puede dar lugar a estrategias emergentes, con enfoque de ciclos de aprendizaje, en la cual los problemas derivados del mundo real son poco estructurados, no están delimitados y tampoco es posible abordarlos bajo condiciones formuladas, en el siguiente gráfico se resume la SSM de 4 pasos:

Figura 6. Metodología de Checkland versión 1990



Fuente: Elaboración propia

5.3 Metodología para la gestión social en proyectos de construcción

Para las empresas de construcción es un tema estratégico trabajar en la gestión social derivada de la ejecución de sus proyectos, la cual cada día cobra más fuerza y hoy se convierte en uno de los mayores retos para los desarrolladores de proyectos inmobiliarios, quienes no encuentran en las entidades y entes que regulan la normativa, ninguna que respalde o exija este

componente en sus requisitos para emitir las autorizaciones o licencias para intervenir y ejecutar sus proyectos, así pues, no existe ninguna metodología estandarizada que incluya el factor social, como uno de los componentes esenciales para garantizar el correcto e íntegro desarrollo de los proyectos. Lo que hemos observado es que existe una gama de aproximaciones para la gestión de dicho factor social desde no tenerlo en cuenta (lo cual es cada vez menos común dado el efecto sobre la viabilidad y eficiencia de la ejecución de los proyectos), pasando por una gestión reactiva (si se requiere) hasta llegar a la contratación de empresas especializadas en el tema.

Realizando el proceso de investigación y una vez visto lo anterior se encontró una empresa especializada en el tema¹, la cual apoya a las constructoras en este tipo de gestiones y acercamientos con las comunidades, esta empresa trabaja como una firma de consultoría especializada, cuenta con una trayectoria de 21 años de experiencia trabajando con diferentes empresas del sector constructor, opera bajo un principio fundamental: el compromiso es el resultado, cuyo objetivo es integrar todas sus actividades previniendo y solucionando los obstáculos sociopolíticos de proyectos en los sectores de urbanismo y construcción.

Esta empresa utiliza una metodología que permite en cuatro etapas identificar los problemas o conflictos futuros con las comunidades aledañas a los proyectos urbanísticos, aplicar técnicas de relacionamiento con los actores del entorno, entender sus necesidades y construir alianzas que permitan dar viabilidad a los proyectos de manera sólida y duradera

Las cuatro etapas se explican a continuación:

¹ El nombre de la empresa se mantiene como confidencial por efectos de relaciones empresariales pero se encuentra a disposición de quienes la soliciten expresamente para fines académicos. La información fue obtenida en una entrevista a profundidad que se realizó en el año 2022 y en la página web de la consultora

Paso 1: Diagnóstico del entorno en este paso claramente lo que se busca es encontrar los futuros problemas que de una u otra manera podrán complicar la realización del proyecto urbanístico, para entender ese entorno se realizan los siguientes pasos:

- a. Delimitación geográfica que define los sectores y límites que comprende el proyecto, un análisis de la situación social de dicho sector, estrato, fuentes de comercio, lugares de entretenimiento, etc.
- b. Actores priorizados actores políticos, culturales, religiosos, etc.; que influyen en decisiones importantes y que como su nombre lo indican pueden influir en uno o en varios actores.
- c. Abordaje de actores claves, su relacionamiento entre ellos, aquí se realiza un cuadro de influencia que determinara de todos los actores cuales requieren un manejo rápido y acercarlos a la necesidad del proyecto

Paso 2: Antecedentes de riesgo para la aceptación social del proyecto (identificación de conflictos y abordaje de estos), este paso tiene como objetivo definir los principales conflictos que la comunidad aledaña al proyecto urbanístico va a colocar en el momento de la construcción, lo que requiere un trabajo de exploración con la comunidad, entendiendo sus necesidades y sus principales preocupaciones y la actitud en general para la realización del proyecto y su afectación al entorno.

Paso 3: Posición general del entorno frente al proyecto, como su nombre lo determina se verifica la actitud de los actores principales y de la comunidad frente a la realización del proyecto se determinan aliados flexibles e inflexibles y se realiza abordaje uno a uno para entender su necesidad y como llevarlos a aportar dentro del desarrollo del proyecto dentro de un

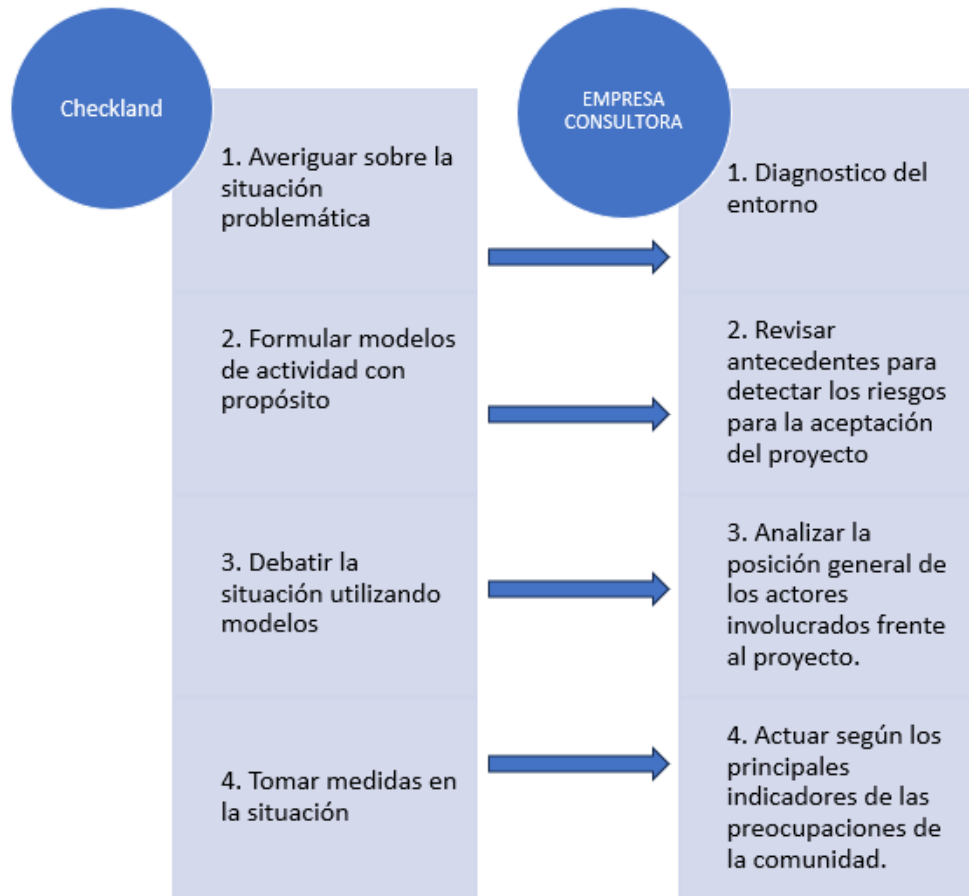
modelo estructurado paso a paso que permita poco a poco acercarlos al trabajo como aliados estratégicos de la constructora.

Paso 4: Poner en Marcha acciones que permitan actuar sobre los indicadores de las preocupaciones de la comunidad y los intereses legítimos, análisis de otras variables que pueden influir durante el desarrollo del proyecto. En este punto lo que se busca es generar un plan de acción que determine los pasos a seguir para llevar a buen término el proyecto.

Es importante mencionar que la metodología anteriormente descrita es una descripción de lo que la empresa realiza, la metodología, según lo manifiesta la empresa, ha sido construida desde la práctica y se describe acá de manera escrita a partir de la descripción verbal obtenida en el proceso de investigación, en la entrevista realizada al director de comunidades perteneciente a la empresa.

En el gráfico siguiente se ilustra un paralelo entre las dos metodologías previamente descritas, la MSS y la de la empresa consultora:

Figura 7. Metodología Checkland y empresa consultora



Fuente: Elaboración propia

5.4 Revisión comparativa e integración de las metodologías

Con el propósito de articular los elementos que proporciona el enfoque metodológico con soporte teórico de la metodología de sistemas suaves y los elementos prácticos de la metodología de la empresa consultora, se realizó un análisis comparativo paso a paso entre la metodología de Checkland de cuatro pasos y la metodología de análisis de la problemática de la empresa consultora de cuatro pasos, con el propósito de integrar ambas metodologías, definir puntos en común y puntos de mejora. En la Figura 8 se muestra el resultado de dicha articulación dando

como resultado la que se denomina Metodología integrativa, en la siguiente sección se explica en detalle esta metodología resultante:

5.5 Planteamiento de una metodología integrativa

Después de analizadas las metodologías anteriores y como parte del proceso de investigación se realiza una integración entre la metodología de Checkland de cuatro pasos y la metodología de la empresa consultora llegando a la siguiente definición de cada uno de los pasos de la metodología integrativa explicada tanto en el Gráfico 8 como en la Tabla 1:

Figura 8. Paso a paso de la integración de las metodologías

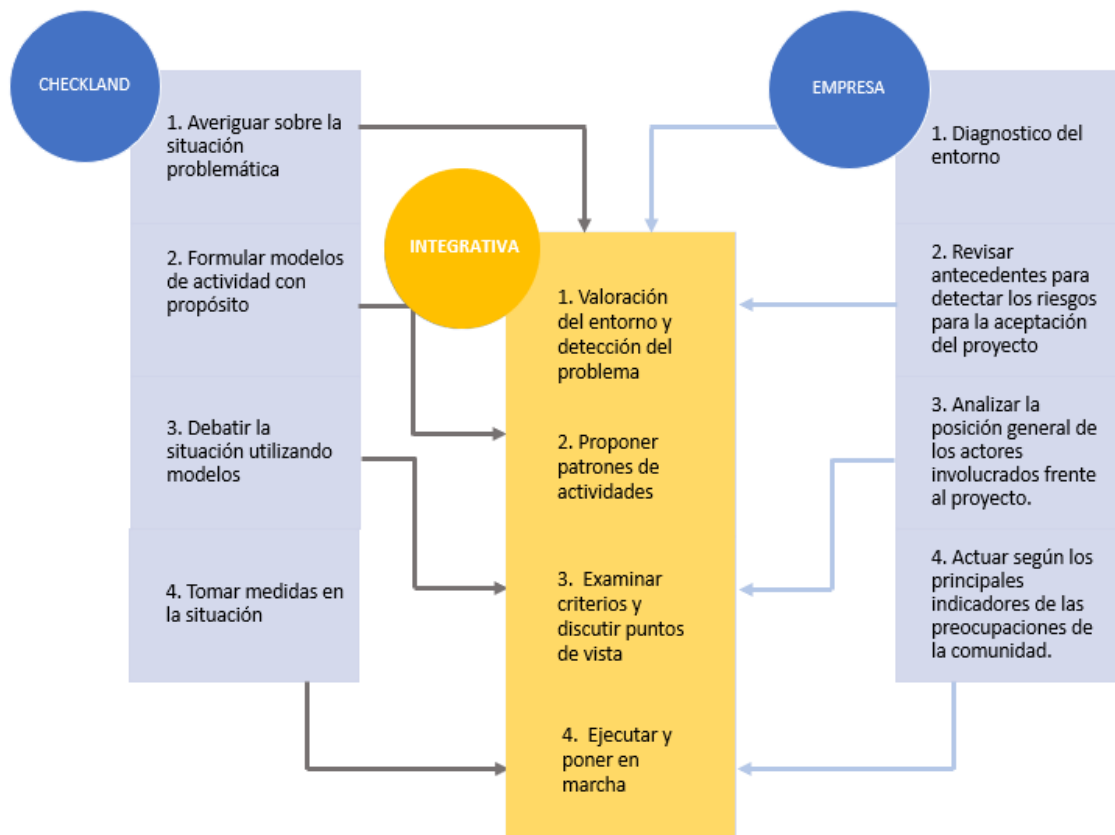


Tabla 1.

Pasos explicados de la metodología integrativa

Metodología integrativa	¿En qué consiste?
Valoración del entorno y detección del problema	Realizar un diagnóstico del entorno que permita conocer delimitación geográfica, perfil sociodemográfico de la comunidad, definición de actores y relación entre ellos este paso se puede definir mediante proceso de investigación en campo, identificando cuáles son los principales antecedentes de riesgo a la hora de aceptación del proyecto por parte de la comunidad y se proponen diferentes modelos de trabajo junto con la comunidad, igualmente se identifican los actores y se realizan CATWOE a tres grupos de interés
Proponer patrones de actividad	Trabajo de exploración en campo que permita conocer las necesidades de la comunidad a través de encuestas en campo y reuniones, al igual de determinar antecedentes de riesgo para la aceptación del proyecto
Examinar criterios y discutir puntos de vista	Mediante un análisis de interesados se seleccionan las variables de poder, legitimidad y urgencia que permite abordar a los diferentes actores y se seleccionan los cruciales a la hora de trabajar dentro de la solución del problema
Ejecutar y poner en marcha	Actuar sobre los indicadores de la comunidad e intereses y otras variables y poner en marcha un plan para ejecutar junto con la comunidad e iniciar el proyecto de manera exitosa

6. Análisis y Resultados

Como se explicó en el capítulo anterior en este proceso de investigación se plantea una nueva metodología integrativa a fin de aportar en el vacío existente en la gestión social de comunidades aledañas en proyectos de construcción. Con el propósito de probar en la práctica la metodología planteada, pero considerando los tiempos de desarrollo de la tesis y el marco de tiempo de un proyecto de construcción, se realizó un piloto parcial en un proyecto que ya se está ejecutando por parte de una constructora en Bogotá desde el año 2020. Se refiere al piloto como parcial porque la información de la comunidad se tomó a partir de lo avanzado en dicho proyecto por parte de una empresa consultora que, como mencionamos previamente, gestiona estos temas, sin embargo, el análisis y uso de herramientas en los otros pasos de la Metodología Integrativa, se realizaron de manera directa por las autoras de esta tesis, por lo que lo parcial se refiere a esto descrito y no a que no se hayan desarrollado los 4 pasos.

Así pues el paso uno se abstrae de lo ya realizado por la empresa consultora (y con su debida autorización en su momento) en dicho proyecto y se analizó en el marco de la Metodología Integrativa alianzas estratégicas con las comunidades y las empresas constructoras, para el análisis se emplean algunas herramientas de la SSM con su base teórica de manera que con el apoyo de ambos enfoques se da soporte a la ejecución del paso 1 de la Metodología Integrativa Para los demás pasos se emplearon varias herramientas asociadas a los conceptos teóricos sobre estrategia planteados en el marco conceptual y los cuales se resumen en la Tabla 2.

Tabla 2.
Descripción metodología integrativa aplicada

Metodolog+B2:F9ia Integrativa				
Paso	Metodología integrativa	Que se hizo en este paso	Quien lo hizo	Cuando se hizo
1	Valoración del entorno y detección del problema	En este paso realizamos entrevistas a las siguientes personas relacionadas con los contextos de desarrollos inmobiliarios: 1. SARA POSADA Directora de Operaciones y Proyectos EMPRESA CONSULTORA 2. DIEGO ALEJANDRO ROBLES Subgerente de Construcciones Ingeurbe S.A.S. Adicionalmente, se realizó una socialización a la comunidad el sábado 22 de enero de 2022 con los vecinos del sector aledaño al proyecto Parque Central La Arboleda. Dicha reunión se realizó de manera presencial, al igual que se dispuso de un link para acceder virtualmente por solicitud de los asistentes al auditorio. La reunión se convirtió en un hito del proyecto, por tratarse de la primera reunión presencial de socialización del proyecto y sus avances. A la reunión asistieron presencialmente 28 personas del sector y la reunión virtual tuvo un pico de 32 asistentes conectados.	Memoria de la reunión de la socialización Adjunta: Tabla de asistentes, memorias y videos entrevistas las realizamos en equipo Autoras de la tesis y la empresa de consultoría y constructora	La socialización en Noviembre 2022 (Empresa consultora) Las encuestas se realizarón en Enero y Febrero 2023 (Autoras de la Tesis)
2	Proponer patrones de actividad	En este paso se incorporó dentro del proceso de la construcción, en cada uno de los pasos, la estrategia emergente o deliberada, basados en la escuela de aprendizaje, identificando cada uno de los pasos de la constructora, para validar cual era emergente y cual deliberado. Lo anterior, para integrarlo y referenciar toda esa experiencia del conocimiento tácito tanto de la constructora como de la empresa consultora y ese espiral de conocimiento que migra ya a un conocimiento explícito.	Integración de los cuatro pasos de la metodología integrativa en el proceso de la construcción como parte de la implementación del Ciclo SECI de gestión del conocimiento con la construcción de conocimiento Tácito a Explícito	Marzo y Mayo 2023 (Autoras de la Tesis)
3	Examinar criterios y discutir puntos de vista	Se realiza un análisis de los interesados, utilizando el mapa de stakeholders, ubicando los diferentes actores en los diferentes cuadrantes, lo que permitió identificar la posición de cada uno de acuerdo a ser aliados o no, flexibles o no a la realización del proyecto.	Se realizó un Mapeo de los Stakeholder ubicandolos en cada cuadrante y definiendo el porcentaje de actores aliados y no aliados	may-23
4	Ejecutar y poner en marcha	* Hacer sugerencias , validar socializaciones a través de un análisis transversal del ciclo de la constructora con la integración de la gestión de las comunidades aledañas mediante un desarrollo de datos, antecedentes, intereses, asuntos y personas que tengan valor para el logro del resultado, teniendo un enfoque participativo. Igualmente en la sesion de recomendaciones se sugiere el desarrollo de una estrategia comunitaria, estrategia política y estrategia de manejo de comunicaciones y crisis para mantener un seguimiento permanente del proyecto	(Autoras de la tesis)	Mayo 2023 y Junio 2023

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de tener un alcance estratégico en el proceso del proyecto de construcción, se articulan los 4 pasos de la Metodología integrativa para la gestión de las comunidades aledañas en el proceso establecido de un proyecto de construcción, lo cual se presenta en la siguiente sección.

6.1 Modelo Constructora

En esta sección se presenta descrito y posteriormente ilustrado en la Figura 9 el proceso que se utiliza de manera general en los proyectos de construcción, los pasos están identificados con letras y se van articulando en dicho proceso los 4 pasos de la metodología integrativa;

a. Estructuración y análisis normativo del predio

En esta fase se realiza la evaluación y análisis de la gestión predial, se toman las decisiones de adquisición de los lotes basados en las cabidas y prefactibilidades financieras.

b. Tollgates habilitación de tierras y análisis de riesgos de gestiones

En esta etapa, se realiza la lista de chequeo para validar el cumplimiento de los requisitos para el saneamiento y habilitación de tierras, proceso mediante el cual se da vía libre la utilización del suelo para que sea urbanizado.

* Paso 1: Valoración del entorno y detección de problemas

c. Línea base para P&G – proyección costos, ventas, inversiones y gastos

Posterior a la primera valoración y diagnóstico del entorno, ya determinando los problemas iniciales, se proyecta la línea base del estado de pérdidas y ganancias P&G, incluyendo de esta manera un estimado o bolsa de provisiones para manejo de crisis con comunidades.

d. Anteproyecto Urbanístico y Arquitectónico

Paso para seguir es avanzar con el diseño arquitectónico según las variables principales de: mercado, producto, uso y costos, para generar un proyecto competitivo que cumpla con las expectativas de la proyección de P&G base.

* Paso 2: Proponer patrones de actividades

e. Tramites y gestiones ante entidades públicas y distritales

En esta fase se inicia la planeación de gestiones, permisos, tramites y actividades criticas para la consecución de permisos de intervención. Lo anterior contemplando e incluyendo las actividades requeridas para atender las principales preocupaciones de la comunidad que hace parte del entorno del proyecto.

f. Inicio de ventas – comercialización del proyecto

El hito de inicio de la fase de comercialización se realiza posterior a tener todas las variables financieras, legales, de gestiones, de diseño y las iniciativas proyectadas para atender las necesidades de atención y comunicación de la comunidad con el proyecto, creando un puente de conexión donde se hace participe a la comunidad de la estructuración del proyecto.

* Paso 3: Examinar criterios y discutir puntos de vista

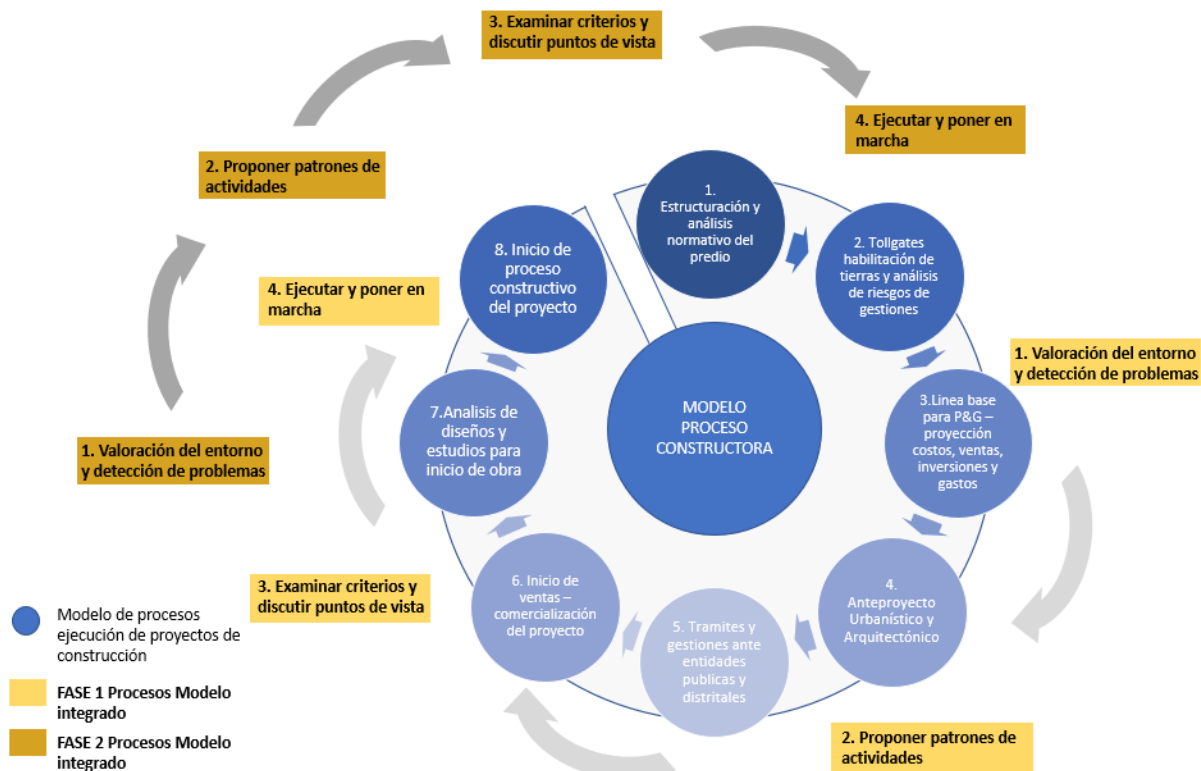
g. Análisis de diseños, estudios y estrategias para inicio de obra

Los diseños y estudios se complementan con los patrones de actividades propuestos para atender las necesidades de la comunidad (por ej.: análisis de tráfico, estudios bioclimáticos, estudios de tráfico, permisos de altura, talleres de viverismo, análisis ambientales de manejo de aguas).

* Paso 4 Ejecutar y poner en marcha

h. Inicio de proceso constructivo del proyecto

Figura 9. Gráfica constructora



Fuente: Elaboración propia

La metodología integrativa se empieza a articular en el paso que es susceptible a generar más preocupación al entorno, con análisis previos, permisos, previsiones y gestiones proyectadas basadas en los patrones de actividades previstos para atender a la comunidad.

a. En el gráfico se observa en la parte superior izquierda un bucle de repetición de los 4 pasos de la Metodología Integrativa que son necesarios para mantener la revisión sistémica hacia la parte asociada con la ejecución misma o construcción física del proyecto, dado que en ese punto pueden surgir nuevas inquietudes y requerimientos de gestión.

A continuación, se explica cómo se llevó a cabo la aplicación de la metodología en el proyecto de construcción La Arboleda.

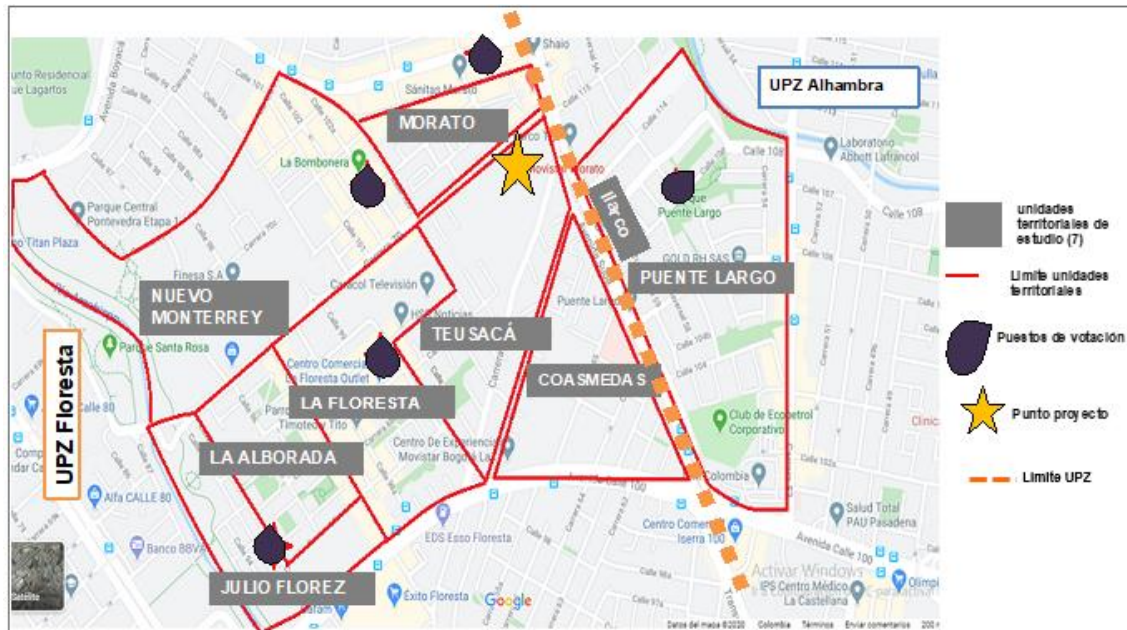
6.1.1. Paso 1 Valoración del entorno y detección del problema

Inicialmente en el proceso de investigación se determinan 4 actores claves que son entrevistados para entender la posición y determinar los puntos clave a definir dentro de los cuatro pasos de la Metodología de Sistemas Suaves y su integración con la metodología de la empresa consultora , (ver anexos de entrevistas) se entrevista a CAMACOL (Cámara colombiana de la construcción) cuya misión es representar y articular la cadena de valor de la construcción y definir las normas que permitan a las constructoras, construir guiada por los principios de reglamentación y participación con las comunidades aledañas a los proyectos urbanísticos, igualmente dos constructoras reconocidas en Bogotá, se han destacado por construir de manera responsable manteniendo compromisos sociales y éticos de sus entornos, y por último se contactó a la empresa consultora única empresa con asesorías en construcción a la hora de entender las necesidades de las comunidades, cuyo objetivo es explorar todas las rutas de relacionamiento empático y estratégico hasta encontrar el resultado esperado, permitiendo hacer viables los proyectos de las constructoras con las que trabajan , esta última entrevista enriqueció notablemente nuestra investigación y permitió de una manera más clara comparar los cuatro pasos de la metodología de Checkland y Scholes para alinearlos con los pasos de la empresa consultora de manejo de comunidades, que se muestran en el capítulo anterior .

Teniendo en cuenta lo definido en la última entrevista con la empresa consultora, más el análisis realizado de la metodología de Checkland y teniendo en cuenta la metodología integrativa, el primer objetivo es describir la situación donde se llega a percibir un problema, es decir, sin dar ningún tipo de estructura a la situación, así pues, dentro de la metodología integrativa propuesta se identifican tres pasos: el primero es entender y analizar el entorno, lo que se busca en este paso es realizar una delimitación geográfica del área de influencia, para lo

que se realiza plan de investigación y perfilamiento del 8 al 26 de junio de 2020 con los siguientes hallazgos, se identifican los límites dentro de las UPZs (Unidades de Planeamiento Zonal), Floresta, Alhambra, triangulo Coasmedas, Teusaca , Julio Flórez y la arboleda ver gráfica;

Figura 10. Mapa UPZ objeto de estudio



Como segundo paso se realiza trabajo de campo presencial y virtual en la zona geográfica delimitada para búsqueda de información primaria del 27 de junio al 14 de Julio del 2020 para identificación de actores priorizados y abordaje de actores claves, y se identifican tres objetivos claves a cumplir con estos:

- Lograr la aceptación y la viabilización de los proyectos a construir con el entorno social y político donde se desarrolla a partir de la consecución de los propósitos en las estrategias comunitaria, política y con la opinión pública.
- Ir modificando la posición de las comunidades, a partir de un relacionamiento estratégico que permita conocer las necesidades y preocupaciones e intereses barriales.

- Conseguir que los proyectos se conviertan en referentes para la comunidad y trabajen de manera aliada y estratégica con la constructora para la mejora de aspectos como ambiente, seguridad entre otros.

Y en el tercer lugar se busca definir un perfil socio comunitario de la comunidad, así pues se realiza trabajo de campo de junio y julio se investiga el entorno y se perfila la situación de la comunidad frente al proyecto a desarrollar, se definen 26 actores claves del entorno local autoridades políticas, sociales y culturales de las UPZs Floresta y Alhambra y se priorizan a través de un abordaje uno a uno para entender sus necesidades y objeciones; teniendo en cuenta la metodología de teoría de los interesados se utiliza mencionada en el marco conceptual pág. 21 se utiliza el Modelo de Mitchell, Agle y Wood y se priorizan 18 actores que serán estratégicos para la fase de implementación de la estrategia de viabilidad sociopolítica, a continuación se enlistan los 18 actores y su clasificación en los respectivos grupos de interés:

Tabla 3.

Actores y su clasificación en los grupos de interés

GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPO DE INTERÉS	ACTOR
AUTORIDADES POLÍTICAS	Alcalde Local	Julián Moreno
	Edil	Gustavo Rojas Pinilla
	Edil	Yeison Sepulveda
	Edil	Cesar Salamanca
	JAC La Alborada	Gonzalo Villa L.
	JAC Julio Flórez	Alcides Silva Forero
	JAC Morato	Fernando Cifuentes
	JAC Puente Largo	Efraín Romero
COMUNIDADES CON INTERESES SOCIOPOLÍTICOS Y AMBIENTALES	Asociación de Vecinos de La Floresta	Guido Andragón
	Asociación de Vecinos de Teusacá	
	Asociación Propietarios y Residentes de La Floresta	
	Vecino del sector	Alba Rodríguez
	Vecino del sector	Willemke de Wreide
	Vecino del sector	Lina Pardo

GRUPO DE INTERÉS	SUBGRUPO DE INTERÉS	ACTOR
IGLESIAS	Iglesia Cristiana Filadelfia Puente Largo	Ps. Luis Hernando Beltrán
	Parroquia Santos Tito y Timoteo	Pbro. Rubén Darío Hernández
LÍDERES POLÍTICOS Y DE OPINIÓN LOCAL	Ex Edil	Carolina Villamarín
	Ex Edil	Nesty Echeverri

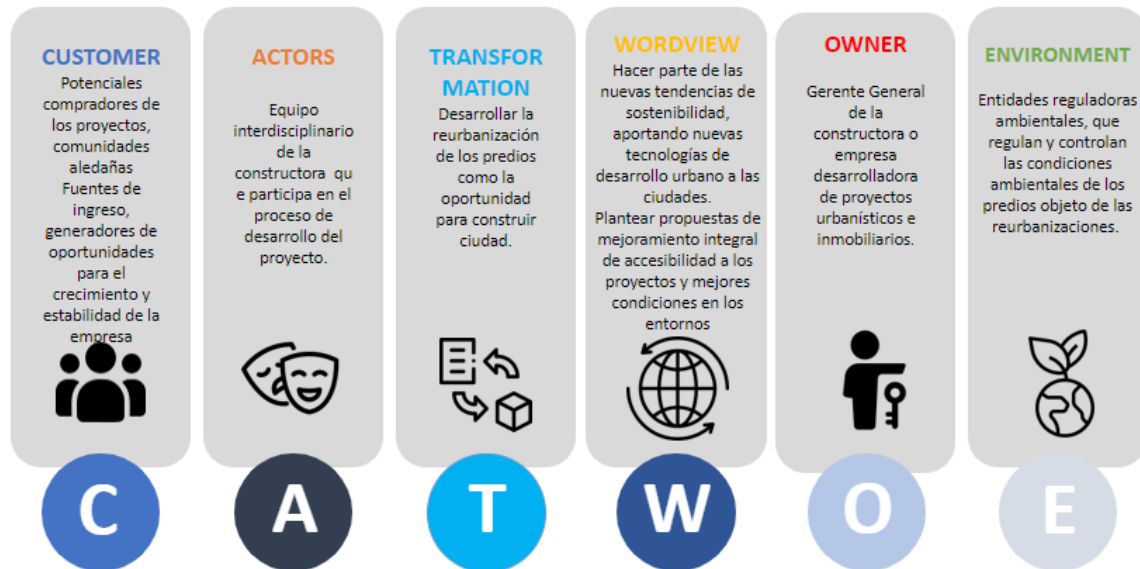
Dada la situación problema se utilizan varias herramientas dentro del proceso de investigación basadas en la metodología de sistemas suaves, orientado a poner en acción la resolución del problema, la propuesta nos permite dar respuesta al qué y cómo investigar y al proceso de producción de conocimiento nuevo, al incorporar actores relevantes y su aporte, teniendo en cuenta que el sistema relevante desde el cual tomamos la perspectiva de análisis es la constructora y su mirada es la que corresponde a un sistema que lo que hace es generar proyectos de construcción y gestionar los aspectos sociales y ambientales del mismo, incluyendo todos los actores que influyen en su círculo. Dado el sistema relevante, que expresa el núcleo o esencia de la percepción a ser modelada o sea la constructora, el propósito siempre se expresa como un proceso de transformación, para esta transformación, es necesario formular y estructurar la situación en el mundo real en una forma significativa a través de los CATWOE.

Así pues, para entender la visión de tres actores se realizan los CATWOE como parte de la identificación de problemas, CATWOE son las siglas que describen los elementos esenciales que deben ser tratados para obtener un buen resultado, en el hallazgo de la solución a un problema con sus siglas en español clientes, actores, proceso de transformación, visión global, propietario, y requisitos ambientales; los CATWOE permite identificar a través de sus seis elementos una conclusión satisfactoria y acertada, por tal razón se dispone a realizar el CATWOE de tres grupos de interés; (constructora, comunidad e instituciones) respectivamente.

6.1.1.1. CATWOE Constructoras

Figura 11. CATWOE Constructoras

1. CONSTRUCTORAS



- **Clientes:** Son los inversores, que ven en la compra y adquisición de un inmueble, la oportunidad de crecer y hacer parte la comunidad y el entorno de los proyectos que serán sus futuros hogares.
- **Actores:** Los miembros de los diferentes equipos y áreas de la compañía (Comercial, Estrategia, Proyectos, Financiera, Presupuestos, Control de costos, Construcciones) que hacen parte y permiten que se planeen, proyecten y ejecuten los desarrollos de vivienda,
- **Proceso de Transformación:** Está enfocada en crear espacios reformados y nuevos que oxigenan las ciudades, mejoran los entornos y la calidad de infraestructura vial, redes y servicios.
- **Visión Global:** Las empresas tienen la visión de construir ciudad, entorno y desarrollos inmobiliarios con un enfoque de generar tejido social, para entregar no solo una

construcción o unidad habitacional, sino también oportunidades, seguridad, desarrollo sostenible, recreación y ambiente sano para sus futuros compradores.

- **Propietario:** El Gerente General de las empresas desarrolladores cumple un rol de Líder de la estrategia, guía del equipo interdisciplinario, ejecutor, planeador y quien fomenta el desarrollo de la empresa.
- **Requisitos Ambientales:** Las entidades que regulan la normatividad ambiental, están representadas por los entes municipales, distritales, regionales, tales como la Secretaría de Ambiente, la Corporación autónoma Regional quienes están presentes como entes de control para generar las directrices en ámbitos como vertimientos, control de deforestación y compensación, cambios de usos de suelo.

6.1.1.2. CATWOE Instituciones

Figura 12. CATWOE Instituciones

2. INSTITUCIONES

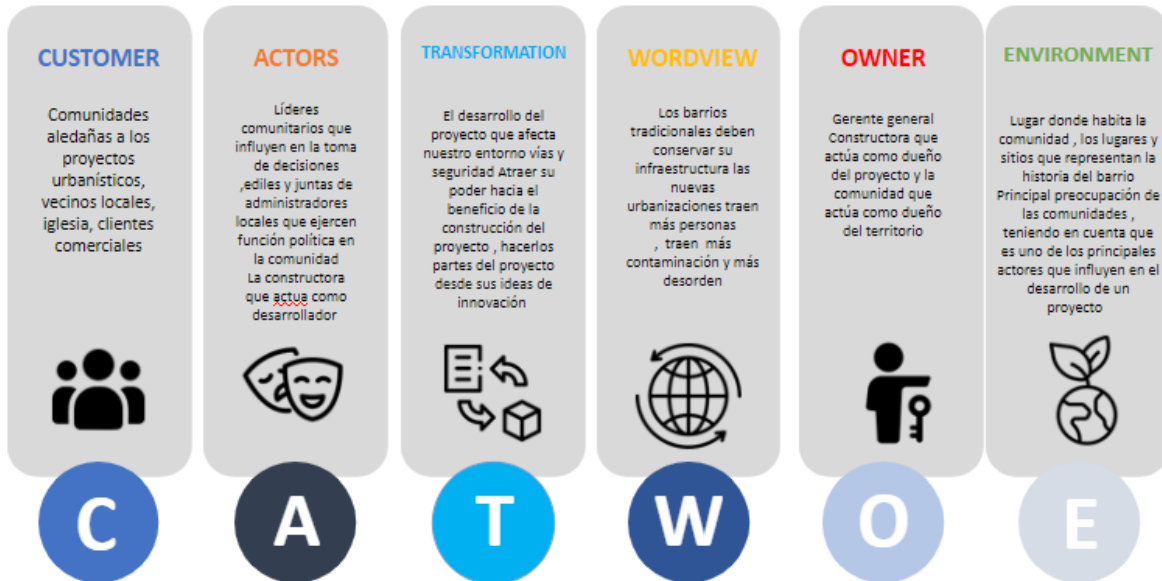


- Clientes: Son aquellos desarrolladores de suelo urbano y rural que requieren tramites, gestiones, permisos, autorizaciones o directrices para el desarrollo de proyectos.
- Actores: Son todos aquellos lideres de equipo de las diferentes áreas que participan en los tramites y gestiones, para adelantar las radicaciones requeridas para el desarrollo y deben interactuar con estas empresas, entidades distritales, contralores, autoridades ambientales que facilitan y apoyan el control y regulación de las normas.
- Proceso de Transformación: Validar, solicitar requerimientos y velar porque sean acogidos, y controlados todos los parámetros que deben exigir y hacer cumplir a los desarrolladores, de manera que se respete el derecho de todos y cumpla con los requerimientos El problema si no se hace de manera reglamentada, controlada y dirigida bajo los parámetros que regulan.
- Visión Global: Las entidades de control que vigilan el cumplimiento de las normas de construcción a nivel nacional y a nivel local y que permitirán o no llevar el proyecto a final termino.
- Propietario: La curaduría que verifica el cumplimiento de las normas urbanísticas y de edificación vigentes en el distrito, y que otorga a la vez licencias de urbanización y de construcción.
- Requisitos Ambientales: Existe una normatividad a nivel mundial y nacional que exige el cuidado del ambiente como un actor principal en la sostenibilidad humana, por tal razón es el ambiente quien recibe las consecuencias finales del no control del proceso correcto a la hora de construir un proyecto urbanístico.

6.1.1.3. CATWOE Comunidad

Figura 13. CATWOE Comunidad

3. COMUNIDADES



- **Cientes:** los clientes se definen como las comunidades aledañas al proyecto urbanístico, beneficiarios del proyecto o posibles compradores.
- **Actores:** Las líderes comunitarias que actúan como opositores o beneficiarios de la construcción.
- **Proceso De Transformación:** La construcción de proyectos urbanísticos altera la arquitectura del barrio, e igualmente trae mucha población que traerá más inseguridad, y más contaminación.
- **Visión Global:** los barrios tradicionales deberían conservar la arquitectura, la vida de barrio que es mucho más tranquilo, donde todos en el barrio se conocen y se cuidan unos a otros.

- **Propietario:** En este sentido el gerente general de la constructora que actúa como constructor teniendo un beneficio para la empresa y no para la comunidad y en segundo lugar la comunidad como opositora del proyecto urbanístico.
- **Restricciones Ambientales:** Dentro de las restricciones, que la comunidad más objeto es como una infraestructura que va a ser ocupada por muchas personas, va a alterar el ambiente.

6.1.2. Paso 2 Proponer patrones de actividad

Se incorpora dentro del proceso de la construcción en cada uno de los pasos la estrategia emergente o deliberada según dependa de acuerdo con lo visto anteriormente en el marco conceptual, igualmente basados en la escuela de aprendizaje se hace importante referenciar toda esa experiencia del conocimiento tácito tanto de la constructora como de la empresa consultora y ese espiral de conocimiento que migra ya a un conocimiento explícito, siendo este la propuesta que culmina en una metodología integrativa aplicada al proceso de construcción , así pues, muchos de los pasos dependiendo de su naturaleza tienen diferentes estrategias como se observa a continuación:

Tabla 4.

Pasos y estrategias para implementar

Pasos Constructora	Estrategia Emergente o Deliberada
1- Estructuración y análisis normativo del predio	Estrategia Deliberada: ya que este objetivo implica a largo plazo la compra y los permisos del predio a la hora de iniciar la construcción
2-Tollgates habilitación de tierras y análisis de riesgos de gestiones	Estrategia Deliberada: ya que en esta fase se busca cumplir con la habilitación de tierras y la utilización de estas para la urbanización
Paso 1 metodología integrativa: Valoración del entorno y detección de problemas	Estrategia Emergente: ya que esta etapa depende de múltiples actores, vecinos, asociaciones gremiales, líderes políticos que tienen una visión diferente del proyecto, y se empiezan a hacer ajustes a la hora de la validación de cada uno

3- Línea Base para P&G: proyección costos, ventas, inversiones y gastos	Estrategia Emergente: El proyecto se encuentra en una de las etapas iniciales, y el cambio en el entorno es constante
4- Anteproyecto Urbanístico y Arquitectónico Paso 2 Metodología integrativa: Proponer Patrones de Actividad	Estrategia Deliberada: Ya que se planifica a largo plazo el diseño arquitectónico y no se modifica Estrategia Emergente: se propone diseñar actividades que permitan proponer propuestas de cambio de acuerdo a situaciones cambiantes en el entorno
5-. Tramites y gestiones ante entidades públicas y distritales	Estrategia Deliberada: Ya que son tramites que son normas que se deben cumplir y no cambian
6- Inicio de ventas: Comercialización del proyecto	Estrategia Deliberada: Ya que los precios se definen desde el comienzo en la proyección de ventas
PASO 3 Examinar criterios y discutir puntos de vista	Estrategia Emergente: En esta fase que intervienen varios actores y varios puntos de vista
7. Análisis de diseños, estudios y estrategias para inicio de obra	Estrategia Emergente: Esta fase se toman diversas decisiones que influyen a la hora de empezar la obra
PASO 4 Ejecutar y poner en marcha	Estrategia Deliberada: Los objetivos están claros y definidos
8. Inicio de proceso constructivo del proyecto	Estrategia Deliberada: Se planifica las entregas y el proceso de construcción

6.1.3 Paso 3. Examinar criterios y discutir puntos de vista.

6.1.3.1 Modelo de Mitchell, Agle y Wood

El presente modelo realizado identificó la prominencia de los 18 actores encontrados su poder, legitimidad y urgencia; en el caso de los actores identificados de poder se identificaron (líderes locales y el Vecino del sector 1), identificar estos actores nos permite determinar la influencia positiva o negativa y el riesgo al tenerlos a favor o en contra de la realización del proyecto.

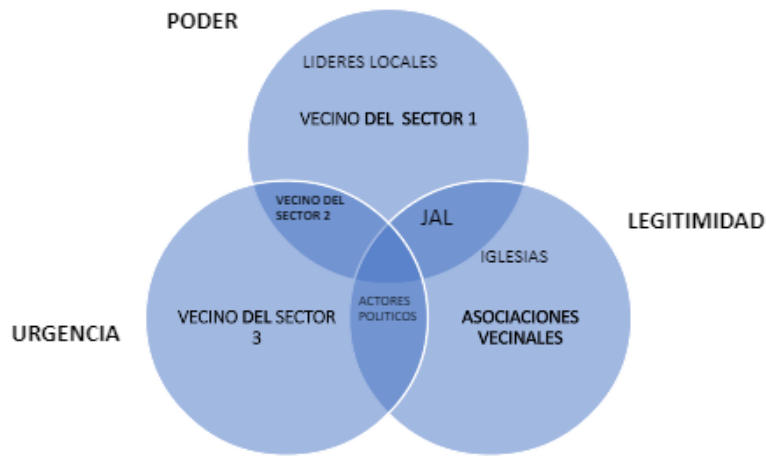
Dentro de los actores legitimadores se identificaron (las iglesias y las asociaciones vecinales), estos actores actúan con su poder a la hora de determinar la aceptación o no por el proyecto de acuerdo a los parámetros legales y sociales permitidos, estos actores legitimadores

son aquellos que permiten influenciar a otros a la hora de la aceptación del proyecto y pueden participar socializando y construyendo legitimidad, hablando bien del proyecto a otros y por ultimo los actores de urgencia (Vecino del sector 3) estos actores requieren una acción rápida por un tema coyuntural a la vez de requerir una solución rápida a su requerimiento, igualmente no se identificó ningún actor que requiera ser trabajado de manera estratégica por su alto poder , su legitimidad y su urgencia pero si se identificaron actores con alto poder y mucha urgencia (vecino del sector 2), este actor puede o no estar en el centro de la estrategia pero si puede ser un actor que se puede volver peligroso lo que requiere una monitorización permanente.

Se identificaron actores de alto poder y alta legitimidad como lo son (JAL, ediles del territorio), estos actores pueden afectar las decisiones , son actores que pueden hacer contactos importante a la hora de avanzar con el proyecto, para finalizar los actores de alta urgencia y alta legitimidad (Actores políticos), estos actores son de comunicación permanente ya que requieren ser atendidos con importancia porque pueden ser positivos o negativos y a la vez ser una contraparte a la hora de la realización del proyecto.

A continuación, se presenta la figura que expone la posición en cada uno de los cuadrantes en el modelo de Modelo de Mitchell, Agle y Wood:

Figura 14. Posición en cada uno de los cuadrantes en el modelo de Modelo de Mitchell, Agle y Wood

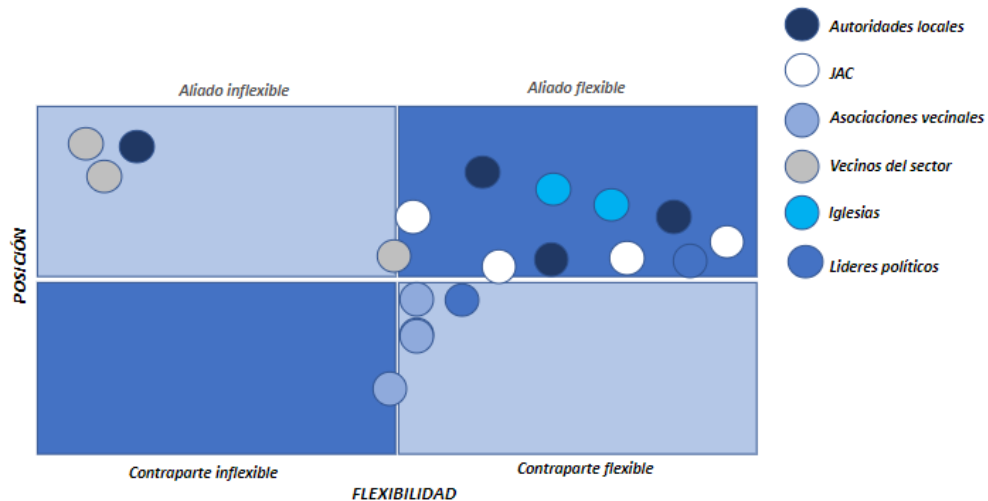


Fuente: Elaboración propia

6.1.3.2 Mapa de Stakeholders o interesados

Como se explica a continuación se ubican los diferentes actores en los diferentes cuadrantes, lo que permite identificar, la posición de cada uno de acuerdo con ser aliados o no, flexibles o no a la realización del proyecto, a continuación, se presenta el cuadro final;

Figura 15. Mapa de stakeholders



Fuente: Elaboración propia

- El 94% de los actores mantiene una postura flexible frente al proyecto, ya sea a favor o en contra. En este sentido, es posible que consideren variar su posición o cambiar de argumentos, en función de la información que reciban y/o de la satisfacción de sus intereses, estos actores requieren gestión de sus expectativas, mantener informados,

De estos actores flexibles se reconoce que el 87% son aliados del proyecto, lo que indica es que debemos mantenernos en comunicación permanente con ellos, al igual que ir socializando los avances, situaciones tanto positivas como negativas, requieren franqueza y participación de las decisiones.

- El 6% de los actores mantiene posturas inflexibles, aunque a favor del proyecto, siendo, por tanto, quienes mejor podrían contribuir de manera positiva o negativa en la viabilización del proyecto, estos actores requieren mantenerse informados y ojalá si es posible en colaboración con el proyecto.

- Sólo un 7% de los actores mantiene una postura desfavorable frente al proyecto en el predio si son actores de alto poder y legitimidad requieren ser monitoreados permanentemente y en comunicación uno a uno.

Las estrategias que se deriven de esta identificación de actores y posicionamiento en cada uno de los cuadrantes, deben ir encaminadas en dar soporte al proyecto y minimizar los efectos negativos de cualquiera de los actores frente al proyecto, por tal razón a grosso modo se recomienda mantener comunicado a los actores de manera oportuna, e igualmente fomentar la participación de los actores de alta legitimidad y poder en la toma de decisiones y en aporte a los avances del proyecto, por otro lado a los actores que están en contraparte y son inflexibles se recomienda mitigar sus acciones negativas.

Figura 16. Valoración del entorno y detección de problemas

ACTIVIDAD	EXISTE SI O NO	MECANISMOS PRESENTES	MEDIDAS DE DESEMPEÑO	CAMBIOS PROPUESTOS
Valoración del entorno y detección de problemas				
1- Estructuración y análisis normativo del predio	SI	Check list curaduría y permisos	Indicadores de gestión: Listado de requisitos y cumplimiento de procedentes	Ninguno
Incluir - Analisis del entorno socio económico de las comunidades aledañas a los proyectos	NO	Investigación en campo de la Zona	Encuestas en campo	se sugiere realizar mesas de trabajo que permitan explorar las necesidades de la comunidad
Incluir -Detección de las necesidades de la comunidad pros y contras del desarrollo del proyecto	NO	Ninguno	Se debe priorizar dentro del marco previo al proceso de construcción mesas de trabajo con la comunidad para conocer posibles problemas a la hora de construcción	Se recomienda hacer un análisis del entorno que contemple, area de construcción y barrios aledaños, líderes comunitarios, politicos religiosos e influyentes en el territorio.
2- Tollgates habilitación de tierras y análisis de riesgos de gestiones	SI	Lista de chequeo para la habilitación de tierras	Aprobaciones Curaduría para la construcción	Ninguno
3. Línea base para P&G – proyección costos, ventas, inversiones y gastos	SI	Se proyecta la línea base del estado de perdidas y ganancias P&G, incluyendo de esta manera un estimado o bolsa de provisiones para manejo de crisis con comunidades.	Evaluación financiera del P&G de la compañía y de perdidas y ganancias derivadas del proyecto de construcción	Se propone previa a la evaluación de la línea base las mesas de análisis del entorno para definir el impacto socioeconómico , definir actores decisores
4. Anteproyecto Urbanístico y Arquitectónico	SI	Diseño urbanístico y arquitectónico de acuerdo a materiales, diseño, seguridad, calidad	Evaluación por el area de arquitectura y diseño	Ninguno
Proponer patrones de actividades				
Incluir- Analisis de Interesados	NO	Se recomienda realizar análisis de interesados, Catwoc y analisis de Eagle para entender Poder Legitimidad y Urgencia de cada interesado y determinar plan de actividades	CATWOC , Análisis de interesados de Eagle	CATWOC , Análisis de interesados de Eagle
5. Tramites y gestiones ante entidades publicas y distritales	SI	Planeación de gestiones, permisos, tramites y actividades criticas para la consecución de permisos de intervención.	Permisos a través de las curadurías	Ninguno
6. Inicio de ventas – comercialización del proyecto	SI	Area Comercial , gestión de ventas y salida a ventas	Evaluación por el area comercial , ventas y plan de cartera	Ninguno
Examinar criterios y puntos de vista				
7. Análisis de diseños, estudios y estrategias para inicio de obra	SI	Los diseños y estudios se complementan con los patrones de actividades propuestos para atender las necesidades de la comunidad (por ejm: análisis de trafico, estudios, permisos de altura, talleres de viverismo, análisis ambientales y manejo de aguas).	evaluación con participacion de las áreas de Calidad y diseño	Basados en el análisis de entorno se definen diseños estratégicos con la participación de la comunidad lo que permite diseños mas alineados a las necesidades de la comunidad
Ejecutar y Poner en Marcha				
8. Inicio de proceso constructivo del proyecto	si	Se inicia el hito que es susceptible a generar más preocupación al entorno, con análisis previos, permisos, previsiones y gestiones protegidas basadas en los patrones de actividades previstos para atender a la comunidad.	Proceso de venta desde el area comercial	Ninguno

6.1.4 Paso 4 ejecutar y Poner en Marcha

Dentro de las herramientas más utilizadas a la hora de evaluar diferentes puntos de vista basados en la metodología de Checkland se encuentra la tabla de Martínez. Analizando propuestas de cambio según Martínez como su nombre lo indica identifica dentro del proceso de

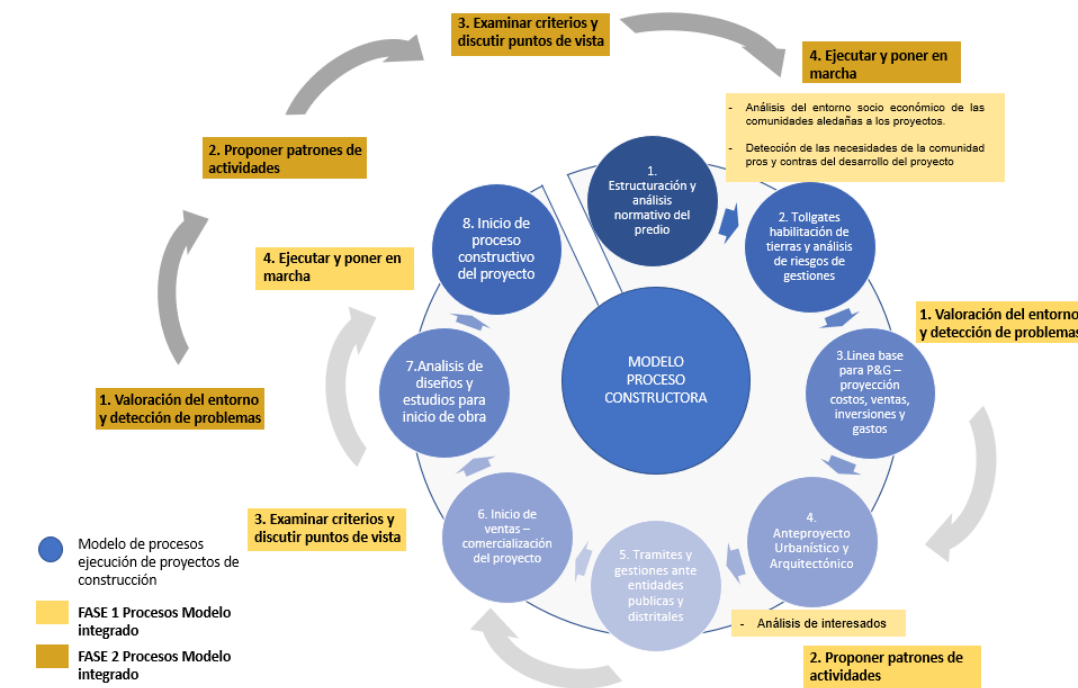
la constructora que pasos de mejora se pueden incluir para realizar un proceso a la hora de la construcción que tenga más en cuenta las necesidades de la comunidad, estos pasos son:

- Incluir análisis del entorno socio económico de las comunidades aledañas; en este paso se pretende realizar un análisis sociodemográfico que identifique perfil del sector, perfil de la comunidad, delimitaciones geográficas, a través de un trabajo en campo, que permita realizar mesas redondas con la comunidad.
- Detección de las necesidades de la comunidad pros y contras del desarrollo del proyecto; este paso permite entender cuáles son las necesidades de la comunidad, cuáles son sus principales preocupaciones frente a la construcción del proyecto, identificar actores políticos, socio políticos, líderes comunitarios que pueden influenciar de manera positiva o negativa la realización del proyecto e igualmente influenciar a otros.

Igualmente se propone un análisis de interesados más profundo que incluya la realización de CATWOE, como ese análisis que permite de manera holística buscar la resolución de problemas y que considera una variedad de perspectivas diferentes. CATWOE es un acrónimo que significa: clientes, actores, proceso de transformación, cosmovisión, propietarios y restricciones ambientales, Así mismo por tal razón en el análisis de interesados se aconseja realizar un análisis a través del modelo de Eagle, explicado en el marco teórico, este modelo permite de manera práctica identificar la prominencia de los actores (el poder, urgencia y legitimidad de los actores) y finalmente se recomienda hacer un mapa de interesados para definir la flexibilidad y su posición frente al proyecto .

Teniendo en cuenta los cambios anteriormente mencionados se propone la inclusión de estos pasos dentro del proceso que actualmente se genera en las constructoras a la hora de desarrollar proyectos de construcción.

Figura 17. Proceso Constructora Modelo Enriquecido



6.1.4.1 Socialización de la metodología integrativa

Teniendo en cuenta que nuestro deseo al realizar este proyecto es influir con una metodología que permita ser integrada de manera estratégica en los procesos de construcción en las constructoras del país además que sirva de enlace a la hora de tener a las comunidades como aliados claves en la realización de los proyectos urbanísticos, se realiza la primera socialización dentro del marco de la normativa de la Universidad la Sabana el día 31 de Mayo a las 6:00pm del presente año con la asistencia del director coordinador de trabajos de Grado Jaime Humberto Martínez Díaz Maestría en Gerencia Estratégica y otro grupo de expertos de la Universidad, se recibe retroalimentación que se deja aclarada en el presente documento ; igualmente se realiza una segunda socialización el día 15 de junio a las 7:00pm con la constructora URBANSA y su departamento de comunidades en cabeza de la ingeniera y directora de Comunidades Sandra

López Pérez y Mayra Alejandra Saavedra coordinadora de gestión de comunidades ,
retroalimentación absolutamente positiva y de gran valor para su gestión dentro de esta compañía
constructora y se deja como constancia grabación autorizada.

7. Conclusiones y recomendaciones

Se ha llevado a cabo un estudio de caso que consta de un proyecto que se está ejecutando desde el año 2020, proyecto que se seleccionó para investigar cómo se presentan los problemas a la hora de gestionar las preocupaciones de las partes interesadas en un proyecto de construcción real, igualmente basados en investigación internacional más investigación en Colombia se encontró que la no gestión de interesados incurre en incremento de costos, gastos no estipulados en la planeación del proyecto, daños en la reputación de las empresas constructoras, retrasos en los tiempos de construcción, entre otros gastos de índole administrativo que desgastan el proceso a la hora de la construcción; Así pues encontrar ¿Qué problemas surgieron, cómo se resolvieron y cuáles fueron las consecuencias de la solución?, permitirá que a futuro esta deuda pendiente con las comunidades sea cada vez más pequeña y se conviertan en verdaderos aliados estratégicos de los proyectos urbanísticos, aunque claramente las comunidades y las constructoras tradicionalmente se han reconocido por ser actores antagónicos, precisamente este proyecto busca apoyar con la metodología integrativa la creación de puentes de comunicación que permitan integrar las necesidades de las comunidades con los objetivos de las constructoras a la hora de generar proyectos de construcción.

Basados en los conocimientos alcanzados durante la Maestría, se utiliza la metodología de Checkland como insumo teórico y lo que se realiza actualmente en la práctica en los procesos de construcción, permitiendo incorporar una metodología integrativa que utilice como primer paso un método de mapeo de actores, junto con la matriz de poder/interés, para identificar a los actores y su influencia en los proyectos estudiados; el estudio de caso muestra que una evaluación de las demandas y la influencia de las partes interesadas debe considerarse un paso necesario e importante en la planificación, implementación y finalización de cualquier proyecto

de construcción, estos interesados hacen parte del desarrollo de una estrategia emergente que tendrá en cuenta sus necesidades y los hará partícipes de las decisiones que beneficiaran a ambas partes comunidad y constructoras, esto permitirá solucionar uno de los principales conflictos de las empresas constructoras a la hora de generar proyectos de construcción.

Dentro de las conclusiones es importante que después de realizada la socialización de nuestro proyecto a la empresa Urbansa, se recomienda presentar socializaciones a otras constructoras lo que permitirá generar un mayor conocimiento de esta metodología integrativa que permitirá a corto plazo si así se quiere mejorar el relacionamiento con las comunidades.

Igualmente, dentro de las conclusiones y recomendaciones se sugiere ejecutar 4 tipos de estrategias que permitan de una manera más acertada trabajar con los actores involucrados dentro del proceso de construcción de los proyectos urbanísticos:

- Desarrollo de estrategia comunitaria: Modificar la posición de las comunidades y demostrar que nos importan sus intereses.
 - a. Crear un enlace e interacción directa con las comunidades e interesados de los proyectos a través de comunicación permanente y con enfoque participativo demostrando así que nos importan sus preocupaciones e intereses barriales.
 - b. Se recomienda un análisis socio demográfico que permita reconocer las necesidades de la comunidad y la delimitación geográfica del área de influencia del proyecto, con el objetivo de entender con mayor asertividad las posibles necesidades de la comunidad y enfrentarlas de manera oportuna

c. Es importante contar con una herramienta que permita analizar los interesados, ya que en una misma categoría es posible encontrar diferentes posiciones, lo que permitirá un accionar diferente para cada uno

d. El abordaje de la gestión de la comunidad en los proyectos de construcción requiere un enfoque participativo y al no ser tratados de una manera eficiente puede llegar a afectar los costos y tiempos de los proyectos.

e. Si bien la gestión de las comunidades es un aspecto estratégico para las constructoras por el impacto en los costos, cronogramas y reputación no se prioriza este aspecto, lo que puede retrasar con el tiempo e incrementar los costos a la hora de empezar a construir el proyecto.

A futuro se espera que la metodología propuesta sea replicada en otras constructoras y contribuir al fortalecimiento de sus áreas encargadas del manejo de comunidades y gestión social.

- Desarrollo de estrategia política: Es acercar y tener de aliados a los líderes políticos y del barrio.

a. A través del análisis de actores es indispensable reconocer a los líderes políticos y a las asociaciones vecinales, lo que permitirá hacerlos partícipes de las propuestas y diseños en cuanto a mejoras para la comunidad.

b. Un trabajo en equipo con los líderes políticos sin duda permitirá que la constructora sea reconocida por su reputación en trabajo con la comunidad y diseños amigables con tejido social y eso a futuro atraerá nuevos compradores mejorando los resultados financieros.

- Desarrollo de estrategia de relacionamiento: Una estrategia basada en conocer, crecer y mantener lo que a hoy existe, es importante para el entorno y en una siguiente fase conectar e influenciar los beneficios del desarrollo del nuevo proyecto y una tercera fase Monitorear, anticipar y actuar.

- a. Propiciar conversaciones y negociaciones, no para imponer los proyectos que las constructoras quieren desarrollar, sino para concertar el proyecto que sí se puede hacer que beneficie a todas las partes.

- Desarrollo de estrategia de comunicaciones y manejo de crisis: Lograr que el proyecto se posiciona ante la opinión pública. Las comunicaciones estratégicas son esenciales para generar confianza, fortalecer las relaciones con audiencias y proteger la reputación.

- a. Mantener un monitoreo constante y acompañamiento dando soporte y retroalimentación de la información relevante del proyecto, durante todo el desarrollo del proyecto para mantener el control y seguimiento del proceso.

Referencias

- Acuña, A. (2012). *La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos*. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew. En RIDCA.
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4441/La%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20Stakeholders.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Andrews, K. (1981). Corporate strategy as a vital function of the board. *Harvard Business Review*, 59(11), 174-184.
- Banco Mundial. (31 de enero de 2018). *Tres grandes ideas para lograr ciudades y comunidades sostenibles*. <https://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2018/01/31/3-big-ideas-to-achieve-sustainable-cities-and-communities>
- Banco Mundial. (2020). *Desarrollo urbano*.
<https://www.bancomundial.org/es/topic/urbandevelopment/overview#1>
- Bernal, C. (2019). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Calderón, P. (2005). *Stakeholders y responsabilidad social empresarial*.
<https://www.gestiopolis.com/stakeholders-responsabilidad-social-empresarial/>
- CAMACOL. (2019). *Catálogo de Cualificaciones. Sector de la Construcción*.
<https://camacol.co/sites/default/files/descargables/Cat%C3%A1logo%20de%20Cualificaciones.pdf>
- CAMACOL. (2021). *PIB del sector edificador crecerá 3.5 veces más que el total de la economía en el 2022: Camacol*. <https://camacol.co/actualidad/noticias/pib-del-sector-edificador-crecera-35-veces-mas-que-el-total-de-la-economia-en#:~:text=Noticias->

,PIB%20del%20sector%20edificador%20crecer%203.5%20veces%20más%20que%20el,los%20niveles%20de%20ventas%20preparand

Cardoso, E., Ramos, J., & Tejeida, R. (2009). Evaluación de programas educativos desde la perspectiva de los sistemas suaves: Propuesta metodológica. *Revista Universidad EAFIT*, 45(155), 30-44. <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16768/3-Texto%20del%20art%20c3%adculo-17-1-10-20110125.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Centro de Investigación Sobre Dinámica Social. (2007). *Ciudad, Espacio y Población: El Proceso de Urbanización en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia. https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/04/Ciudad_espacio_y_poblacion._El_proceso_de-Urbanizacion.pdf

Checkland, P., & Scholes, J. (1994). *La metodología de sistemas suaves en acción*. Editorial Limusa S.A.

Checkland, P., & Scholes, J. (1994). *La metodología de sistemas suaves en acción*. Editorial Limusa S.A.

Christensen, C., Andrews, K., Bower, J., Hamermesh, R., & Porter, M. (1965). *Política empresarial: Texto y casos*. R. D. Irwin.

Clos, J. (2021). *Hábitat III: la conferencia de las Naciones Unidas centrada en los ciudadanos*. <https://www.un.org/es/chronicle/article/habitat-iii-la-conferencia-de-las-naciones-unidas-centrada-en-los-ciudadanos>

Concejo de Santa Fe de Bogotá. (20 de octubre de 1995). *Acuerdo 20 de 1995 "Por el cual se adopta el Código de Construcción del Distrito Capital de Bogotá, se fijan sus políticas*

generales y su alcance, se establecen los mecanismos para su aplicación, se fijan plazos para su reglamentación prioritaria [...]”.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2052>

Congreso de Colombia. (18 de julio de 1997). *Ley 388 de 1997*.

<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6491.pdf>

Crilly, D., & Sloan, P. (2012). ENTERPRISE LOGIC: EXPLAINING CORPORATE ATTENTION TO STAKEHOLDERS FROM THE “INSIDE-OUT.”. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1174-1193. <http://www.jstor.org/stable/23260267>

DANE. (08 de marzo de 2022). *Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC)*.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim21.pdf

DANE. (marzo de 2022). *Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC)*.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion#:~:text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de,valor%20agregado%20del%20sector%20construcci%C3%B3n.>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (12 de junio de 2015). *Decreto 1285 de*

2015. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=62885

FINDETER. (2018). *Plan Gestión Social en Obras*.

https://www.findeter.gov.co/system/files/convocatorias/PAF-ATF-O-012-2018/PAF-ATF-O-012-2018%40Plan_De_Gestion_Social_En_Obra.pdf

Flórez, Á. P. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión social, ambiental y económico aplicado a un proyecto civil (Trabajo de pregrado)* .

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/658/Proyecto%20de%20grado%20propuesta%20de%20gestion%20social.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Freeman, R., Harrison, J., & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies* . Cambridge University Press.

González, G. (2003). *Asesores en sistemas y desarrollo: ¿Los nuevos humanistas?* Ediciones Universidad de los Andes.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2007). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos* (7a. Edición ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/Administraci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.%20Hitt.pdf>

Inventta. (17 de septiembre de 2020). *Estrategia Emergente: qué es y cómo la Innovación puede ser una palanca para aplicarla en tiempos de grandes cambios*.

<https://inventta.co/estrategia-emergente/>

Jiménez, A. (1998). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Editorial Granica.

https://www.academia.edu/7801358/SAFARI_A_LA ESTRATEGIA_Una_visita_guiada_por_la_jungla_del_management_estrat%C3%A9gico

- Lara, E. (2017). *La Conurbación*. <https://red.novagob.org/la-conurbacion/#:~:text=Esto%20%20C3%20BAltimo%20es%20lo%20que,las%20ha%20puesto%20en%20contacto>.
- Laszlo, E. (2010). *El cambio cuántico: cómo el nuevo paradigma científico puede transformar la sociedad*. Kairós.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent . *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
[https://doi.org/http://sjbae.pbworks.com/w/file/fetch/93336366/Mintzberg,%20Waters%20\(1985\).%20Of%20Strategies,%20Deliberate%20and%20Emergent.%20SMJ.pdf](https://doi.org/http://sjbae.pbworks.com/w/file/fetch/93336366/Mintzberg,%20Waters%20(1985).%20Of%20Strategies,%20Deliberate%20and%20Emergent.%20SMJ.pdf)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica S.A.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Montoya, I., & Montoya, L. (2013). La Formación de estrategias deliberadas y emergentes: Una propuesta a partir de definiciones Básicas de una Metodología de Sistemas Suaves. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 21(2), 67-95.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052013000200006&lng=en&tlng=es
- Nieves, F. (7 de octubre de 2006). *La estrategia en la administración*.
<https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la->

administracion/#:~:text=La%20estrategia%20corporativa%20es%20un,de%20organizaci
%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20y%20humana

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <http://www.jstor.org/stable/2635068>

Núñez, J., Sánchez, J., Tejeida, R., & Coria, A. (2018). Perspectiva sistémica en los procesos de capital humano en pymes orientadas al servicio de hospedaje. *Revista de Investigación de la Universidad de la Salle Bajo*, 10(1), 481-509.

https://www.researchgate.net/publication/325384389_Perspectiva_sistemica_en_los_procesos_de_capital_humano_en_PyMEs_orientadas_al_servicio_de_hospedaje

Olander, S., & Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321-328.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2021). *Objetivo 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>

Pinto, M. E. (2009). *Importancia del sector de la construcción para el desarrollo económico de los países y la informalidad que se presenta en las ciudades*. CAMACOL.

Pombo, D. (s.f.). Entrevista empresa consultora. (Desmarginalizar, Entrevistador)

Secretaría del Medio Ambiente de Medellín. (abril de 2010). *Manual de Gestión Socio-Ambiental para Obras de Construcción*.

metropol.gov.co/ambiental/SiteAssets/Paginas/Consumo-sostenible/Construccion-sostenible/Manualambientalparaprocesosconstructivos.pdf

Sinclair, J. (1987). *Collins Cobuild. English Language Dictionary*. HarperCollins.

Stobierski, T. (2020). *Emergent vs. Deliberate Strategy: How & When to Use Each [On line]*.

<https://online.hbs.edu/blog/post/emergent-vs-deliberate-strategy>

United Nations Statistics Division. (2021). *Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/goal-11/>

Urrutia, M., & Namen, O. (2012). A History of Mortgage Loans in Colombia. *Ensayos sobre Política Económica*, 30(spe67), 280-306.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-44832012000100010&Ing=en&nrm=iso