



FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE STAKEHOLDERS DEL PROYECTO EAN-LEGACY DESDE LA
PERSPECTIVA DE OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.

BULLA CATALINA
FORERO TEDDY
GÜIZA JENNIFER

MAYO DE 2019, BOGOTÁ

1. Tabla de contenido

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
2.	FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	1
3.	LINEA DE INVESTIGACIÓN	1
4.	JUSTIFICACIÓN	2
5.	OBJETIVOS	3
5.1.	OBJETIVO GENERAL.....	3
5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
6.	FICHAS BIBLIOGRÁFICAS	3
7.	MARCO TEÓRICO.....	13
8.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	17
9.	VARIABLES	17
10.	METODOLOGÍA.....	21
11.	INSTRUMENTO	23
12.	MUESTREO.....	30
13.	RESULTADOS Y ANÁLISIS	31
14.	CONCLUSIONES	42
15.	RECOMENDACIONES.....	43
16.	BIBLIOGRAFÍA	45

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La universidad EAN encargó el diseño del primer edificio académico sustentable del país, al líder global en desarrollo sostenible, arquitecto William McDonough, y desde septiembre de 2017 puso en marcha la obra de construcción de este.

El gerente de proyecto a cargo de la obra es el responsable de hacer el seguimiento y control de todas las fases del proyecto, incluyendo particularmente la gestión de interesados del mismo. Por lo anterior, es de nuestro interés hacer una evaluación de la gestión de stakeholders del proyecto EAN-LEGACY desde la perspectiva de Objetivos de Desarrollo Sostenible para generar un diagnóstico del estado de dicha gestión, así como algunas recomendaciones para mantener y/o mejorar las condiciones, según aplique, que redunden en la buena percepción que los interesados del proyecto tengan de la obra.

2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo ha sido la gestión de stakeholders del proyecto EAN-LEGACY desde la perspectiva de Objetivos de Desarrollo Sostenible?

3. LINEA DE INVESTIGACIÓN

Sostenibilidad en Gerencia de Proyectos.

Sub línea: Gestión de Stakeholders- Objetivos de Desarrollo Sostenible.

4. JUSTIFICACIÓN

Dentro del marco del seminario de investigación de la Universidad EAN, nos encontramos realizando el estudio teórico de los factores que deben incluir los proyectos en la gestión de *stakeholders*. Adicionalmente, dado que el proyecto de construcción del Edificio EAN-Legacy se caracteriza por su diseño sostenible, consideramos relevante evaluar sus impactos desde el punto de vista de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Teniendo en cuenta que se encuentra en ejecución el proyecto de construcción del Edificio EAN-LEGACY y que aún queda un plazo de aproximadamente un año y medio para su culminación, resulta pertinente realizar una evaluación de si desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible se están aplicando las recomendaciones y buenas prácticas para gestionar la relación con los *stakeholders* del proyecto.

Dicha evaluación tiene por un lado la función de aplicar la teoría de Objetivos de Desarrollo Sostenible a un proyecto real y que es de interés de la comunidad universitaria, mientras que, por otro lado, como resultado de la aplicación de una herramienta de medición se busca realizar la documentación de la gestión de *Stakeholders* del proyecto que sirva de base para la toma de decisiones respecto a los cambios que considere pertinente la gerencia del proyecto.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar qué tan efectiva es la gestión de los stakeholders de un proyecto de construcción y qué recomendaciones se deban tener en cuenta para hacer más efectiva esta gestión.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y caracterizar a los *stakeholders* del proyecto EAN-LEGACY (vecinos, estudiantes y profesores de la Universidad EAN).
- Comprender las recomendaciones y buenas prácticas para gestionar la relación con los *stakeholders* del proyecto de construcción EAN-LEGACY desde la perspectiva de Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Diseñar y aplicar un instrumento que permita medir qué tanto se aplican las recomendaciones y buenas prácticas para gestionar la relación con los *stakeholders* del proyecto de construcción EAN-LEGACY.
- Analizar los resultados de la investigación.

6. FICHAS BIBLIOGRÁFICAS

Autor	Jing Yang, Geoffrey Qiping Shen, Manfong Ho, Derek S. Drew, and Albert P. C. Chan
Título	Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects
Año	2009

Editorial	Journal of civil engineering and management
Ciudad, País	Hong Kong, CHINA
N° Pág.	337-348
Relación con el proyecto	Gestión exitosa de partes interesadas en proyectos de construcción.
Resumen del Contenido	Este texto resalta la importancia de la gestión de las partes interesadas en un proyecto de construcción; para ello definieron tres factores principales para gestionar a las partes interesadas: Administrar a las partes interesadas con responsabilidad social, evaluar las necesidades y limitaciones de las partes interesadas en el proyecto y comunicarse con las partes interesadas de manera adecuada y frecuente. Estos factores también ayudan a evaluar el desempeño de la gestión de los interesados ayudando a identificar las oportunidades de mejora.

Autor	Nour Chamsa, Josep García-Blandón
Título	On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals
Año	2019
Editorial	Resources, Conservation & Recycling
Ciudad, País	España

N° Pág.	109-122
Relación con el proyecto	Gestión sostenible de recursos humanos.
Resumen del Contenido	Las empresas cada día son más conscientes de la importancia del medio ambiente. Las llamadas empresas verdes promueven varias disciplinas para alcanzar los objetivos sostenibles. Este caso de investigación se centra en la gestión sostenible de recursos humanos, con la cual se quieren alcanzar algunos de los objetivos de desarrollo sostenible adoptando nuevas técnicas ecológicas que permitan crear estrategias innovadoras y sostenibles.

Autor	J. Jorge Ochoa, Yongtao Tan, Queena K. Qian, Liyin Shend, Eduardo López Moreno
Título	Learning from best practices in sustainable urbanization
Año	2018
Editorial	Habitat International
Ciudad, País	
N° Pág.	83-95
Relación con el proyecto	Urbanizaciones sostenibles y la importancia de la participación comunitaria (stakeholders).

Resumen del Contenido	En el intento de implementar urbanizaciones sostenibles se han documentado las mejores prácticas que pueden servir como referencia para las futuras urbanizaciones, entre ellas se resalta la participación comunitaria, siendo esta de gran importancia para alcanzar la sostenibilidad.
Autor	Yongtao Tan, Hui Xu, Liudan Jiao, J. Jorge Ochoa d, Liyin Shen
Título	A study of best practices in promoting sustainable urbanization in China
Año	2017
Editorial	Journal of Environmental Management
Ciudad, País	Hong Kong, CHINA
N° Pág.	
Relación con el proyecto	Mejores prácticas para desarrollo sostenible en China.
Resumen del Contenido	Este documento define las mejores prácticas para lograr el desarrollo sostenible en China y los resultados alcanzados en diferentes regiones de dicho país.

Autor	Kon Shing Kenneth Chung; Lynn Crawford
Título	The Role of Social Networks Theory and Methodology for Project Stakeholder Management
Año	2016

Editorial	Procedia - Social and Behavioral Sciences
Ciudad, País	Playa bonita, Panamá
N° Pág.	372-380
Relación con el proyecto	La tipificación de stakeholders con las redes sociales como herramienta
Resumen del Contenido	El documento explica la importancia de la gestión de stakeholders teniendo en cuenta que es fundamental el trato con los implicados para el éxito de los proyectos, el autor expone una interesante gestión de stakeholders a través de las redes sociales teniendo en cuenta la era tecnológica que atraviesa la humanidad para la identificación, el análisis y la gestión de las partes interesadas, así como para identificar personas claves, cuellos de botella, entre otros.

Autor	Rodrigo Goyannes Gusm~ao Caiadoa, Walter Leal Filhob, Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhasa, Daniel Luiz de Mattos Nascimento, Lucas Veigas Avila
Título	A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals
Año	2018
Editorial	Journal of Cleaner Production
Ciudad, País	Brazil, UKD
N° Pág.	1276-1288

Relación con el proyecto	Cohesión entre los stakeholders para el desarrollo de los 17 ODS, presentación de problemas y posibles soluciones que se puedan presentar en un futuro relacionados con los ODS
Resumen del Contenido	El documento aborda los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos en 2015 en miras al 2030, habla de la importancia de la cohesión entre los Países y stakeholders para que juntos se puedan abordar y superar las barreras para la implementación de los ODS, también describe algunos ODS que requieren atención futura dando así alternativas con los cuales se pueden solucionar desafíos observados para el cumplimiento de estos.

Autor	Karin Axelsson, Malin Granath
Título	Stakeholders' stake and relation to smartness in smart city development: Insights from a Swedish city planning project
Año	2018
Editorial	Government Information Quarterly
Ciudad, País	Suecia
N° Pág.	693-702
Relación con el proyecto	Involucramiento de los Stakeholders en la etapa de planificación de un proyecto

Resumen del Contenido	<p>Este documento habla de la planificación en la construcción de ciudades inteligentes y de la importancia de involucrar a todos los Stakeholders en dicha planificación, ya que con base en un estudio que se realizó en una ciudad de Suecia se determinó que se evidencia contribución u obstaculización de estos para el proceso.</p>
------------------------------	--

Autor	Roya Derakhshan, Rodney Turner, Mauro Mancini
Título	Project governance and stakeholders: a literature review
Año	2019
Editorial	International Journal of Project Management
Ciudad, País	
N° Pág.	98-116
Relación con el proyecto	Involucramiento de stakeholders en los proyectos
Resumen del Contenido	<p>Este documento resalta que, a pesar de la importancia de los stakeholders, casi no se encuentra literatura sobre los roles, las relaciones y las posiciones de las partes interesadas, también revela que hay tres contextos que influyen en los enfoques de la organización hacia las partes interesadas: El éxito, los megaproyectos y la ética. El texto además sugiere que los futuros investigadores de gobernabilidad incluyan aspectos sociales y psicológicos</p>

	en la evaluación teórica de la gestión de las partes interesadas externas.
--	--

Autor	Francesco Di Maddaloni, Kate Davis
Título	Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK
Año	2018
Editorial	International Journal of Project Management
Ciudad, País	Reino Unido
N° Pág.	542-565
Relación con el proyecto	Definición y categorización de las partes interesadas de un proyecto de construcción y evaluación de los mecanismos de gestión de partes interesadas
Resumen del Contenido	El documento presenta los resultados obtenidos al realizar un estudio exploratorio en el Reino Unido con el fin de investigar cómo son percibidas, definidas y categorizadas las comunidades locales por parte de los gerentes de proyecto en los principales proyectos de infraestructura pública y construcción ("MPIC" por sus siglas en inglés), así como analizar cómo su participación podría mejorar el desempeño de estos proyectos.

Autor	Francesco Di Maddaloni *, Kate Davis
Título	The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance
Año	2017
Editorial	International Journal of Project Management
Ciudad, País	Reino Unido
N° Pág.	1537-1556
Relación con el proyecto	Impacto de los interesados a nivel local en proyectos de construcción
Resumen del Contenido	Este documento presenta las conexiones y principales supuestos sobre la influencia de los interesados, a nivel local, en los principales proyectos de infraestructura pública y de construcción. Por otra parte, a partir de una revisión literaria los autores observan que la investigación sobre la gestión de las partes interesadas se centra en aquellos interesados que pueden controlar los recursos del proyecto, mientras que el efecto en los "interesados secundarios", como la comunidad local, siguen sin estar muy explorados por lo que proponen involucrar a la comunidad local desde la fase de inicio del proyecto.

Autor	Goodenough D.Oppong, AlbertP.C.Chan, AyirebiDansoh
Título	A review of stakeholder management performance attributes in construction projects
Año	2017
Editorial	International Journal of Project Management
Ciudad, País	
N° Pág.	1037-1051
Relación con el proyecto	Indicadores de desempeño de la gestión de interesados
Resumen del Contenido	El documento presenta un modelo conceptual para la medición, monitoreo y/o mejoramiento del desempeño de la gestión de interesados en proyectos de construcción. El propósito del modelo es suplir la falta de herramientas para tal fin e incluye objetivos de desempeño, factores de éxito e indicadores de desempeño.

Autor	María L. Saavedra García
Título	La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas
Año	2011
Editorial	Cuadernos de Administración
Ciudad, País	Colombia
N° Pág.	39-54

Relación con el proyecto	Justificación del valor de sostenibilidad como un factor de la responsabilidad social empresarial
Resumen del Contenido	El objetivo de este artículo consiste en mostrar cómo la responsabilidad social empresarial (RSE) ha ido cobrando importancia en el mundo de las finanzas a través de una revisión documental de temas como el rendimiento económico y la Responsabilidad Social Empresarial y su normatividad en el ámbito financiero. Se concluye que la RSE ha ido cobrando mayor importancia en el ámbito de las finanzas, lo que se evidencia en la creación de índices de responsabilidad social, con el fin de que los inversionistas sean capaces de identificar las inversiones socialmente responsables.

7. MARCO TEÓRICO

Los proyectos según el PMBOK son “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (Project Management Institute, 2013), sus objetivos deben estar claramente definidos ya que la finalización del mismo se alcanza cuando se han cumplido dichos objetivos aunque también se debe tener en cuenta que existen otros factores por los cuales se finalizan, tales como que los objetivos no se cumplen o cumplirán, la necesidad por la cual nació el proyecto ya no existe, si el cliente así lo desea, entre otros. (Project Management Institute, 2013)

Dentro del marco en planificación de proyectos, el objetivo de la Responsabilidad Social Empresarial en la industria es cumplir con responsabilidades sociales, legales, económicas, ambientales, éticas y culturales para con los interesados/comunidad en la que enfoca sus esfuerzos (Oppong, Chan, & Dansoh, 2017), de hecho ha cobrado tanta importancia, que en algunos casos es un factor decisivo para las empresas que quieren hacer inversiones en fondos que están invertidos con algún criterio que demuestre el bienestar humano, ambiental, social y/o ético y que está siendo medido a través de índices bursátiles (Saavedra García, 2011).

En línea con la Responsabilidad Social Empresarial se encuentran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (en adelante “ODS”), que fueron acordados por 193 jefes de estado en el año 2015 (Gusm~ao Caiado, Leal Filho, Gonçalves Quelhas, de Mattos Nascimento, & Lucas, 2018); se plantean 17 objetivos abarcando 5 campos de vital importancia: Personas, planeta, prosperidad, paz y sociedad (Jayasooria, 2016) adquiriendo así un compromiso en el cumplimiento de la agenda para el desarrollo sostenible 2030 que representa un esfuerzo multilateral para transformar el planeta en un mundo sostenible y resiliente, por lo que las naciones deben dirigir esfuerzos y disponer de sus recursos financieros tanto de sectores públicos como privados al cumplimiento de los mismos, (Jayasooria, 2016).

En el cumplimiento de los 17 ODS, se presentan algunas limitaciones u obstáculos como los retos sociales, culturales, medioambientales de cada nación que pueden perjudicar la exitosa implementación de los ODS. Como ejemplo de algunos factores se tiene el consumo global, la calidad y cantidad de recursos destinados para la educación, la corrupción y burocracia, las grandes brechas económicas y desigualdad social. Para superar

estos obstáculos, debe haber una cooperación entre los sectores, empresas, gobierno, organizaciones internacionales, patrocinadores financieros y sociedad civil creando de esta manera una sinergia para abordar con eficiencia las barreras y que estas sean superadas, generando conciencia que tanto los esfuerzos como los proyectos deben estar dirigidos al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible respetando los derechos humanos y recuperando la sostenibilidad global (Gusm~ao *et al.*, 2018).

Todo proyecto independientemente de sus variables como duración, tamaño y complejidad tiene un ciclo de vida (Inicio, Organización y Preparación, Ejecución y Cierre) (Project Management Institute, 2013) que a su vez tienen algún tipo de impacto en las partes interesadas o stakeholders. Mediante la gestión de proyectos se logra la identificación de los interesados (internos como externos), así como sus roles y relación dentro de la estructura organizativa, adicionalmente se define su participación e influencia en los proyectos, sus derechos y responsabilidades (Derakhshan, 2019).

La gestión de interesados en megaproyectos de construcción debe considerar como un factor básico una definición clara de quiénes hacen parte de la comunidad local para poder hacer una correcta categorización y evaluación de los impactos que éstos sufren y/o generan. No obstante, hay muchas definiciones diferentes que lo único que tienen en común es que son relacionadas con personas (Di Maddaloni & Davis, 2018).

La revisión literaria evidencia que no existe una definición de “comunidad” en la teoría de gestión de los interesados, por lo que Dunham, Freeman y Liedtka, (2006) quisieron buscar, a partir de su conocimiento, conceptos más específicos e identificaron cuatro (4) subcategorías de interesados: de lugar, de interés, virtuales y de práctica, definiendo que los stakeholders son personas u organizaciones las cuales se ven impactadas directa o

indirectamente y de manera positiva o negativa por el proyecto (Project Management Institute, 2013).

Derakhshan (2019) argumenta que el director del proyecto es quien guía a la organización para alcanzar sus objetivos y los de los proyectos y que entre sus competencias se encuentra la gestión de cara a los stakeholders, la cual comprende interacciones entre los involucrados de un proyecto y las partes interesadas donde la forma del cómo interactúan influye tanto en la confianza como en la participación de este.

En la gobernanza del proyecto, Müller (2015) define que las responsabilidades de los mecanismos de gobierno son controlar y dirigir la organización, equilibrando de esta manera objetivos sociales, económicos, ambientales e individuales y definir los derechos y responsabilidades de los interesados tanto internos como externos.

Adicionalmente, el poder de decisión que le entregan los propietarios del proyecto y/o accionistas al gerente de proyecto implica mayor confianza entre las partes, lo cual mejora el desempeño del proyecto, disminuyendo los costos de negociación y de transacción llevando así a la eficiencia y éxito de éste lo que al final se reflejará en mayor satisfacción por parte de propietarios y accionistas del proyecto (Müller, 2015).

En este orden de ideas, considerando que el gerente de proyectos es autónomo en sus facultades y toma de decisiones en la gestión con las partes interesadas, es propicio que brinde un espacio a los representantes de estas partes, haciéndolas partícipes de las decisiones (Klakegg, 2016) al igual que para establecer una comunicación constante con ellos durante el ciclo de vida del proyecto (Nisar, 2013), teniendo en cuenta sus preocupaciones y de esta manera preparar planes para abordarlas (Asmamaw, 2012) buscando de esta manera un enfoque más inclusivo de los stakeholders (Derakhshan, 2019)

toda vez que dependiendo del proyecto, este puede conllevar grandes impactos en la sociedad lo que hace que ésta sea un actor externo de gran relevancia.

8. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Considerando la importancia que tiene la gestión de interesados de un proyecto, que el proyecto de construcción del Edificio EAN-Legacy es de interés de toda la comunidad universitaria y que además el edificio se caracterizará por ser el primer edificio académico sustentable del país, el desarrollo de este trabajo de investigación se hace con el objetivo de evaluar cómo ha sido la gestión de stakeholders del proyecto de construcción del Edificio EAN-Legacy desde la perspectiva de Objetivos de Desarrollo Sostenible, es decir, se busca evaluar si se están aplicando, y en qué medida, las recomendaciones y buenas prácticas para gestionar la relación con los *stakeholders* del proyecto para luego, con los resultados de la evaluación, generar algunas recomendaciones que permitan mantener y/o mejorar las condiciones, según aplique, de tal forma que redunden en una buena percepción que los interesados del proyecto tengan de la obra.

9. VARIABLES

Para diagnosticar la gestión de *stakeholders* del proyecto de construcción del edificio EAN-Legacy se usarán como punto de partida unas variables relevantes en la gestión de interesados (tabla 1) tomadas como referencia de la literatura existente sobre gestión de proyectos y sobre proyectos de construcción específicamente.

Tabla 1: Variables relevantes en la gestión de interesados

VARIABLE	CONCEPTO
Tipificación de las partes interesadas	Es la caracterización clara y sencilla de los interesados que harán parte de la evaluación de la gestión de interesados del proyecto EAN-Legacy.
Inclusión de interesados en todas las fases del proyecto	Se entiende como la participación de los interesados durante todo el proyecto con el fin de lograr un beneficio mutuo.
Intereses / expectativas	Es el entendimiento de los intereses y expectativas que tienen las partes interesadas acerca de la construcción del edificio.
Comportamiento de los grupos (reactivos o proactivos)	Busca evaluar si el comportamiento de los interesados es colaborativo, es decir que están dispuestos a crear una relación de confianza en la que todas las partes ganen, o si por el contrario constituyen una amenaza para el proyecto.
Estrategias	Se entiende como la metodología o plan que se lleva a cabo para gestionar a las partes interesadas y mantener buenas relaciones con estas.
Estrategia de Comunicación	Se refiere a los métodos de comunicación constante que se emplean con las partes interesadas

Estrategia de Beneficios	Se refiere a evaluar si los interesados en el proyecto conocen los beneficios que les aportará la construcción del edificio EAN-Legacy
Normatividad (leyes)	Contempla los aspectos legales con los cuales debe cumplir el proyecto.
Impacto ambiental	Contempla la evaluación de la percepción de la afectación de factores ambientales como ruido, polución, residuos, entre otros, desde la perspectiva de los interesados durante la construcción del edificio EAN Legacy
Ética	Se entiende como los aspectos que la sociedad considera correctos y que, aunque no sean mandatorios por ley se espera que la obra los incluya.

Para diagnosticar la gestión de *stakeholders* del proyecto de construcción del edificio EAN-Legacy desde el punto de vista de los objetivos de desarrollo sostenible se usarán como variables relevantes los objetivos de desarrollo sostenible que se están aplicando a proyectos de construcción.

En la tabla 2 se presenta el aporte que el proyecto de construcción del edificio EAN-Legacy hace a cada uno de los Objetivos de desarrollo sostenible.

Tabla 2: Objetivos de desarrollo sostenible

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	RELACIÓN CON EL PROYECTO EAN LEGACY
<p>Educación de calidad</p>	<p>La razón de ser del Edificio Legacy es convertirse en la infraestructura principal de la universidad EAN, con todas las comodidades con el fin de brindar a sus estudiantes una educación de calidad.</p>
<p>Industria, innovación e infraestructura</p>	<p>EAN-Legacy es el primer proyecto universitario registrado para la certificación Leed.</p>
<p>Ciudades y comunidades sostenibles</p>	<p>La construcción del edificio EAN-Legacy está marcando un hito arquitectónico y va en busca de la certificación Leed por su diseño, construcción, mantenimiento y operación.</p> <p>El proyecto está apuntando a apoyar a la ciudad en el cumplimiento de las metas macro en mejoramiento de la movilidad, desde el punto de vista del transporte alternativo, caminabilidad y no solo desde la perspectiva de los trancones.</p> <p>Adicionalmente, busca ayudar a mejorar y poner a la par a los fabricantes con la competitividad a nivel internacional.</p>

Producción y consumo responsable	Con la construcción del edificio EAN-Legacy se busca disminuir en 30% el consumo de agua y en 20% el ahorro energético.
Acción por el clima	Es el primer edificio universitario sostenible en Colombia, el cual ayuda a generar conciencia entre la comunidad.

10. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación, los datos se expresarán en términos cualitativos y cuantitativos, siendo los datos cualitativos toda la información valiosa recopilada del gerente de proyecto, y los datos cuantitativos el valor numérico asignado a las respuestas de la encuesta, los cuales posteriormente servirán para determinar la eficacia de la gestión de las partes interesadas. Para esto lo primero que hicimos fue plantear el problema y formulación de la pregunta de investigación, se planteó el objetivo general y los específicos, posterior a ello acudimos a consultar literatura en las bases de datos de la universidad EAN basada en la gestión y buenas prácticas de los stakeholders, así como literatura basada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), responsabilidad social y empresarial así como sobre la construcción de ciudades inteligentes y sustentables para la construcción del marco teórico de la investigación.

Una vez construido el marco teórico, procedimos a contactarnos con el gerente del proyecto y de esta manera por medio de una entrevista semi estructurada saber el estado actual de la gestión del proyecto con los stakeholders. Una vez agendada la cita con el gerente del proyecto del Edificio EAN-Legacy, ingeniero Miguel Ángel Orejuela Duarte,

llevamos una serie de preguntas planteadas con base en la literatura investigada, él nos realizó una presentación del proyecto y nos explicó cómo ha sido toda la gestión con las partes interesadas (stakeholders) a través de actas de vecindad para generar mecanismos de comunicación y estrategias que conlleven a minimizar el impacto del proyecto en su cotidianidad (Ángel, 2019), también nos expuso el apoyo manifiesto de la institución y del proyecto a los ODS y la estrategia de crecimiento verde, apoyo al emprendimiento y la economía local.

Con base a la información suministrada por el gerente del proyecto, procedimos a la elaboración de una encuesta a fin de determinar si los stakeholders han percibido las acciones de la gobernanza del proyecto tal y como el gerente del proyecto la describió.

Primero se realizó una encuesta piloto para determinar si las preguntas formuladas eran claras para el encuestado, también seleccionar las preguntas más relevantes y fusionar de ser necesario algunas de ellas, luego de esto se elaboró la encuesta definitiva la cual se envió por diferentes medios tecnológicos (Correo electrónico, vía WhatsApp, llamadas telefónicas) a los diferentes stakeholders.

Los tamaños de las muestras para tener un nivel de confianza del 90% se determinó a través de la página web <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/> que arrojó los siguientes resultados:

- Estudiantes: 67 de un total de 7.501
- Docentes 59 de un total de 455
- Vecinos 14 de un total de 17

Por tratarse de un ejercicio académico el tamaño de la muestra de docentes usado fue de 36 que fueron aquellos quienes tenían disponible su información de contacto en la página web de la universidad.

11. INSTRUMENTO

Objetivo

- Conocer cómo fue planeada e implementada la gestión de los stakeholders en el proyecto EAN-LEGACY desde la perspectiva de Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Determinar si la gestión planeada por el proyecto ha cumplido las expectativas de los stakeholders y estos se sienten conforme con esta.
- Confirmar si la gestión de los stakeholders ha sido percibida de forma adecuada por cada uno de estos teniendo en cuenta lo indicado por el gerente del proyecto.

Pregunta

¿Cómo ha sido la gestión de stakeholders del proyecto EAN-LEGACY desde la perspectiva de Objetivos de Desarrollo Sostenible?

Plan de recolección de datos

Fuentes:

- a) Gerente de proyecto EAN-LEGACY
- b) Vecinos
- c) Estudiantes
- d) Personal administrativo (Profesores, Otros)

Método:

- a) Entrevista presencial. Con preguntas de tipo abiertas, el objetivo principal es recoger la mayor cantidad de información respecto a la gestión realizada con los stakeholders. Este método será aplicado al gerente del proyecto EAN-LEGACY.
- b) Encuesta. Con preguntas de tipo cerrada. Las respuestas obtenidas en la entrevista con el gerente fueron convertidas en preguntas de tipo cerradas para realizarlas a los stakeholders y comprobar la información recibida del gerente de proyecto.

Instrumento:

Versión 1.0

Gestión de los interesados del edificio EAN Legacy desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible

1. Clasificación:

- Vecino
- Estudiante
- Profesor
- Otro empleado de la universidad
- Otro

2. Edad:

- Hasta 20
- De 21 a 35
- De 36 a 50
- Mayor de 50

3. La obra mantiene en orden y aseados los andenes y vías

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Los trabajos de la obra cumplen con el horario establecido

- Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Recibe notificaciones oportunas acerca de novedades de la obra

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. La Universidad EAN ha aportado al bienestar de la comunidad a través de mejoras "locativas"

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. La Universidad lo ha involucrado a lo largo del proyecto

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. La gerencia del proyecto se ha interesado por escuchar sus opiniones, quejas y/o reclamos

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. He recibido comunicaciones de la Universidad EAN relacionadas con actividades de responsabilidad social (donaciones, siembra de árboles, apoyo a emprendimientos)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. La comunicación con las directivas del proyecto es eficiente y fácil

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo

Totalmente de acuerdo

11. Toda la comunidad dispone del servicio de parqueadero en las instalaciones de la Universidad EAN.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

12. El edificio EAN-Legacy permitirá mejorar la movilidad peatonal de la zona

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

13. El edificio EAN-Legacy será un edificio que aporta al cambio climático

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

14. La Universidad EAN demuestra su compromiso a través de la participación de sus directivos en las actividades relacionadas con la obra.

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

15. La Universidad EAN respalda a la comunidad ante entidades gubernamentales cuando se requiere

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Prueba piloto

Los datos obtenidos en la prueba piloto aplicada a 10 estudiantes de la universidad son los siguientes:

Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3	0	1	3	6
4	0	2	2	6
5	0	0	4	6
6	2	1	6	1
7	2	3	3	2
8	0	1	5	4
9	0	3	4	3
10	0	1	5	4
11	2	1	6	1
12	1	2	5	2
13	0	3	5	2
14	1	3	3	3
15	1	2	4	3

De los anteriores resultados se concluye que, las preguntas 7 y 14 obtuvieron resultados muy dispersos lo cual indica que la pregunta carece de confiabilidad y validez por lo tanto estas preguntas son eliminadas de la encuesta.

Las siguientes parejas de pregunta obtuvieron resultados confiables y válidos: 6-11, 8-10 y 12-13, adicional se confirmó que estas preguntas están directamente relacionadas por lo tanto se integraron formando una sola pregunta.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores se reformuló la encuesta quedando con un total de 10 preguntas, las 2 primeras categóricas y las 8 siguientes codificadas en 4 valores: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo.

Finalmente, la versión 2 de encuesta será la aplicada para dar respuesta a la pregunta de investigación.

Versión 2.0

Gestión de los interesados del edificio EAN Legacy desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible

1. Clasificación:

- Vecino
- Estudiante
- Profesor
- Otro empleado de la universidad
- Otro

2. Edad:

- Hasta 20
- De 21 a 35
- De 36 a 50
- Mayor de 50

3. La obra mantiene en orden y aseados los andenes y vías

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Los trabajos de la obra se realizan en el horario establecido

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Recibe notificaciones oportunas acerca de novedades de la obra

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. La Universidad EAN ha aportado al bienestar de la comunidad habilitando parqueaderos y mejorando el alumbrado público

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. La gerencia del proyecto y las directivas de la universidad se han interesado por escuchar y dar respuestas eficientes a sus opiniones, quejas y/o reclamos

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. He recibido comunicaciones de la Universidad EAN relacionadas con actividades de responsabilidad social (donaciones, siembra de árboles, apoyo a emprendimientos)

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. El edificio EAN-Legacy será un edificio que aporta al cambio climático

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. La universidad EAN respalda a la comunidad ante entidades gubernamentales cuando se requiere.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. MUESTREO

Stakeholders identificados:

- a) Vecinos: El proyecto EAN-LEGACY definió como partes interesadas todos los vecinos que se encuentran a una distancia de 35 mts. alrededor del proyecto, se identificaron 17 edificios de los cuales la mayoría son personas pensionadas.
- b) Estudiantes: La universidad EAN cuenta con modalidad presencial y virtual, para esta investigación se tendrá en cuenta únicamente los estudiantes de modalidad presencial.
- c) Personal administrativo: Específicamente profesores.

Tamaño de la muestra:

Se considerará un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%

- a) Vecinos:
Población: 17. Muestra: 14.
- b) Estudiantes Modalidad presencial:
Población: 7501. Muestra: 67.
- c) Personal administrativo (Profesores)
Población: 455. Muestra: 36.

Aplicación del instrumento:

La encuesta creada Versión 2.0 fue enviada por correo electrónico a toda la población objetivo, con el fin de capturar los resultados de forma digital. La encuesta fue creada en un formulario virtual.

13. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Resultado Entrevista:

En entrevista con el gerente del proyecto se dio a conocer la gestión con las partes interesadas la cual incluye las siguientes actividades:

a. **Desayuno con vecinos.**

Se envió una invitación a los vecinos con el fin de escuchar sus expectativas e inquietudes frente a la construcción del edificio EAN-LEGACY las cuales fueron:

- Contaminación visual y auditiva por parte de la obra.
- Seguridad del sector.
- Beneficios para la comunidad.

Dando alcance a lo planteado por los vecinos, la universidad adquirió ciertos compromisos por medio del rector y junta directiva: en primera instancia se comprometió a mantener los andenes y vías en orden y aseo, cumplir con los horarios convenidos para realizar obras, en los casos donde se presente una novedad y se requiera tiempo adicional se debe enviar un comunicado a los vecinos por medio de los administradores de cada conjunto notificando el percance de manera inmediata.

Adicionalmente la universidad propuso ampliar los horarios de seguridad privada e instalar iluminación en las vías de los alrededores.

En cuanto a los beneficios para la comunidad la universidad cedió la administración de los parqueaderos a una empresa privada, lo cual permite que no solo estudiantes utilicen los parqueaderos sino también los vecinos. Además, se enviarán comunicados de la programación de eventos culturales llevados a cabo en los auditorios del nuevo edificio.

b. Levantamiento de actas de vecindad.

Se realizó una visita a cada uno de los apartamentos con el fin de conocer a las personas y hacer un diagnóstico del estado de las viviendas.

c. Donaciones.

De los 585m² de jardines desmontados de la antigua construcción el 70% fueron donados a los vecinos en una jornada de adopción de especies vegetales.

Durante la excavación del terreno se encontraron troncos los cuales fueron donados a fincas aledañas a Bogotá, dichos troncos fueron utilizados en la elaboración de cercas.

La ventanería desmontada del anterior edificio fue donada al proyecto “Calor de Hogar”, en la vereda Monquentiva en Guatavita.

d. Espacio Cultural.

La Universidad EAN optó por realizar un tipo de cerramiento no convencional a la obra, por medio del cual se ofrece a las personas que transitan por los alrededores un espacio artístico que promueve de manera educativa e interactiva el emprendimiento sostenible, además cuenta con sonidos programados para dar una experiencia diferente a los transeúntes que pasen por la 11, entre calles 78 y 79.

e. Confort

Pensando en los estudiantes y en que el ruido de la obra no interfiriera con las clases se insonorizaron las ventanas del edificio de la sede Nogal del costado junto a la obra, estos vidrios aíslan el ruido en un 38%.

f. Canal de comunicación

La universidad pensando en las partes interesadas comunica por medio de correo electrónico cualquier novedad referente al proyecto. En el caso de los vecinos se

comunican directamente con los administradores para que estos a su vez repliquen la información.

Resultados y análisis encuestas

La encuesta enviada a los stakeholders identificados (Estudiantes, vecinos, personal administrativo) fue formulada y analizada desde la perspectiva de Objetivos de Desarrollo Sostenible, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

1. La obra mantiene en orden y aseados los andenes y vías.

Esta afirmación pretende evaluar el ODS Comunidades y Ciudades Sostenibles, puesto que mantener orden y aseo en las aceras y vías de tránsito alrededor de la obra va alineado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible en la gestión urbana de manera que la institución y la comunidad sea más participativa e inclusiva en la creación y mantenimiento de las áreas públicas limpias, los resultados de los encuestados fueron:

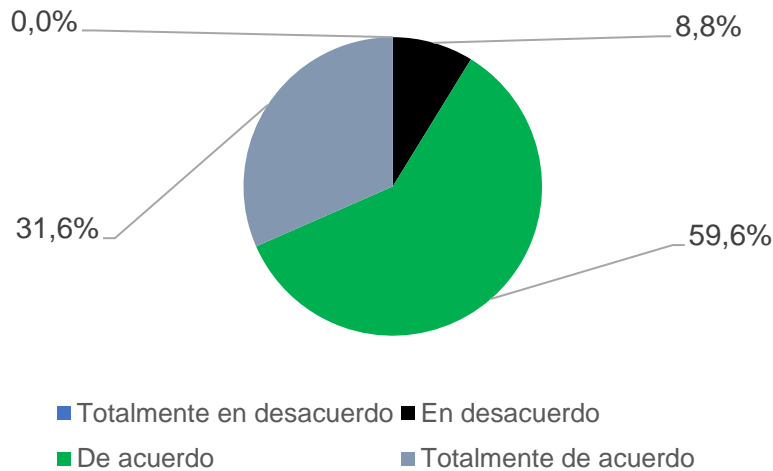


Figura 1. La obra mantiene en orden y aseados los andenes y vías . Fuente: <https://www.surveymonkey.com/results/SM-CHH827SGV/>

El 0% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo, el 59,6% están de acuerdo y el 31,6% dicen estar totalmente de acuerdo, podemos interpretar con estos resultados que

el gobierno del proyecto si ha realizado la gestión correspondiente a la que se comprometió, mientras que el 8,8% dijo estar en desacuerdo. Creemos que las personas que no estuvieron de acuerdo, no se han fijado en detalle de la gestión que se realiza día a día o tal vez observaron las vías y andenes justo en el momento en que algún elemento de la obra ensució el espacio.

2. Los trabajos de la obra se realizan en el horario establecido.

A través de esta afirmación quisimos evaluar la gestión de interesados y la conformidad de los encuestados respecto a los compromisos adquiridos en reuniones de acercamiento, en las cuales se evidenció como punto clave para mantener buenas relaciones el cumplimiento de los horarios establecidos y acordados para ejecutar la obra. La percepción de los encuestados respecto al cumplimiento del horario obtuvo los siguientes resultados: el 12.5% de los encuestados expresó estar en desacuerdo con la afirmación, el 66,1% estuvo de acuerdo y el 21,4% estuvo totalmente de acuerdo (Figura 2).

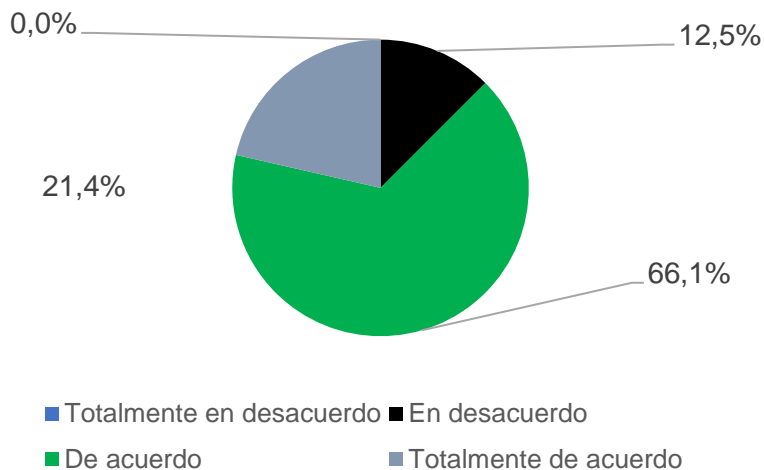


Figura 2. Los trabajos de la obra se realizan en el horario establecido. Fuente: <https://www.surveymonkey.com/results/SM-CHH827SGV/>

Este no solo es un punto clave para mantener buenas relaciones con la comunidad, sino también para dar cumplimiento legal, ya que los horarios establecidos deben estar autorizados por la alcaldía. Adicional si no se cumplen dichos horarios se puede presentar inconvenientes con la policía.

3. Recibe notificaciones oportunas acerca de novedades de la obra.

A través de esta afirmación quisimos evaluar la percepción de los encuestados respecto a la gestión de interesados del proyecto, específicamente en lo referente al proceso de comunicaciones de este. Al respecto, el 42,1% de los encuestados expresó estar en desacuerdo con la afirmación, el 29,8% estuvo de acuerdo, el 19,3% estuvo totalmente en desacuerdo y tan solo el 8,8% estuvo totalmente de acuerdo (Figura 3).

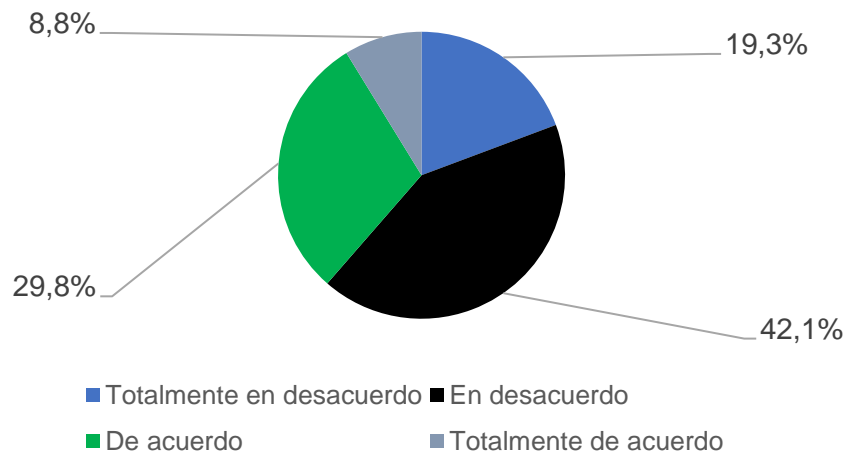


Figura 3. Recibe notificaciones oportunas acerca de novedades de la obra. Fuente: <https://www.surveymonkey.com/results/SM-CHH827SGV/>

Como resultado de la entrevista con el gerente del proyecto se evidenció que el proceso de comunicación con los vecinos (representados por los administradores de los edificios) es individual, prioritaria e inmediata.

En contraste, como lo muestra el resultado de la encuesta, las comunicaciones enviadas a los interesados “internos”, es decir estudiantes y profesores no están siendo recibidos por los estudiantes. Creemos que esto puede deberse a que las comunicaciones son enviadas de manera masiva por correos electrónicos.

4. La Universidad EAN ha aportado al bienestar de la comunidad habilitando parqueaderos y mejorando el alumbrado público.

Esta afirmación apunta al ODS de Comunidades y Ciudades Sostenibles toda vez que el alumbrado y la disposición de los parqueaderos de la institución representa mejorar la seguridad del sector lo cual implica garantizar a los estudiantes y personal operativo el acceso seguro a la universidad como a los residentes de la comunidad a sus viviendas y esto es lo que en parte busca este objetivo. Los resultados fueron: el 3,6% de los encuestados manifestaron estar totalmente en desacuerdo, el 25% están en desacuerdo, el 58,9% manifestaron estar de acuerdo y el 12,5% estuvieron totalmente de acuerdo.

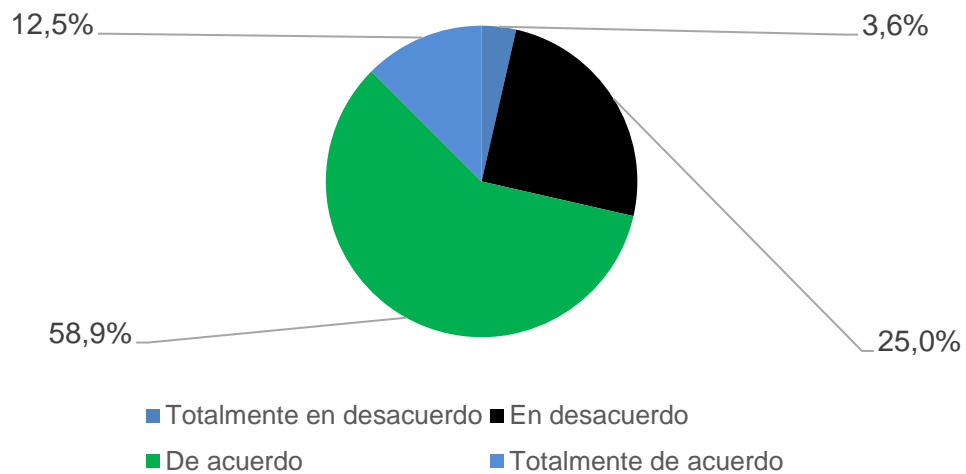


Figura 4. La Universidad EAN ha aportado al bienestar de la comunidad habilitando parqueaderos y mejorando el alumbrado público. Fuente:

<https://www.surveymonkey.com/results/SM-CHH827SGV/>

Se puede interpretar de estos datos que probablemente una tercera parte de los stakeholders como estudiantes y personal administrativo, no han evidenciado ni tienen conocimiento del alumbrado público que dispuso la institución para mejorar la seguridad, tampoco que la universidad cedió la administración del parqueadero a una empresa privada para que estuviese a disposición de ellos y esto sugiere que por parte de la gerencia del proyecto hace falta comunicar por los diferentes medios estos beneficios pensados en el bienestar de la comunidad.

5. La gerencia del proyecto y las directivas de la universidad se han interesado por escuchar y dar respuesta eficiente a sus opiniones, quejas y/o reclamos.

A través de esta afirmación apuntando al ODS de Comunidades y Ciudades Sostenibles, quisimos evaluar la percepción de los stakeholders respecto a los intereses y preocupaciones que giran en torno a la obra, y la oportunidad en la atención por parte de la universidad y el proyecto a sus requerimientos. Al respecto, el 60,7% de los encuestados expresó estar de acuerdo con la afirmación, el 12,5% estuvo totalmente de acuerdo, el 23,2% estuvo desacuerdo y el 3,6% estuvo totalmente en desacuerdo (Figura 5).

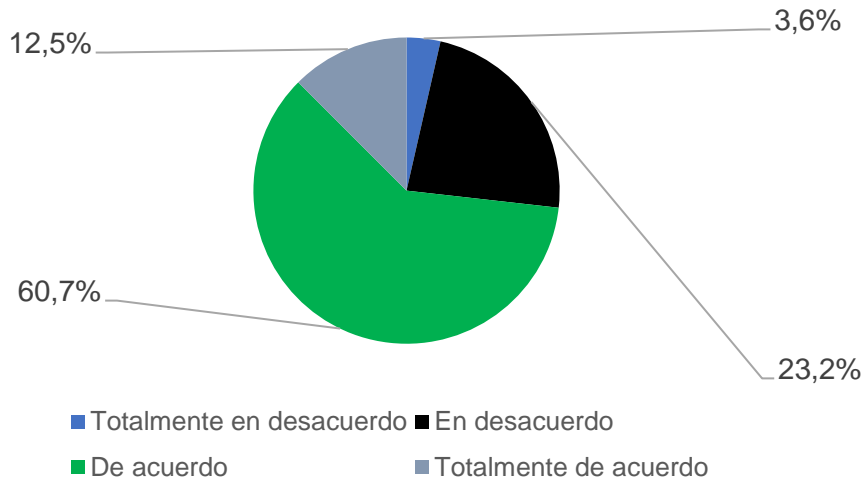


Figura 5. La gerencia del proyecto y las directivas de la universidad se han interesado por escuchar y dar respuesta eficiente a sus opiniones, quejas y/o reclamos. Fuente: <https://www.surveymonkey.com/results/SM-CHH827SGV/>

Un 26,8% de los stakeholders manifiestan que la gerencia del proyecto no ha manifestado interés en escuchar y dar respuesta, según la entrevista con el gerente del proyecto esto ha sido prioridad, este punto invita a revisar el proceso por medio del cual se reciben las opiniones, quejas y reclamos de los stakeholders. Adicional, revisar si las respuestas han sido eficientes y aceptadas por el interesado.

6. He recibido comunicaciones de la Universidad EAN relacionadas con actividades de responsabilidad social (donaciones, siembra de árboles, apoyo a emprendimientos).

A través de esta afirmación quisimos evaluar el conocimiento que tienen los interesados acerca de las actividades dirigidas a la promoción de ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable y acción por el clima. Al respecto, el 36,8% de los encuestados expresó estar de acuerdo con la afirmación, el 35,1% estuvo totalmente de acuerdo, el 15,8% estuvo desacuerdo y el 12,3% estuvo totalmente en desacuerdo (Figura 6).

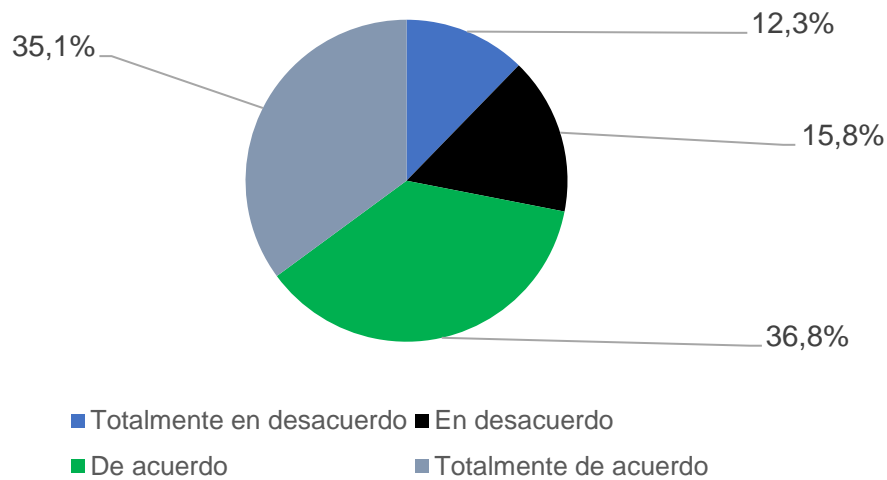


Figura 6. He recibido comunicaciones de la Universidad EAN relacionadas con actividades de responsabilidad social (donaciones, siembra de árboles, apoyo a emprendimientos).
 Fuente: <https://www.surveymonkey.com/results/SM-CHH827SGV/>

Algunas de las actividades realizadas por el proyecto han sido las jornadas de siembra y donación de árboles, el trabajo de artistas locales para el encerramiento de la obra y donación de ventanería, entre otros, en este aspecto, aproximadamente el 73% de los encuestados expresaron tener conocimiento en mayor o menor medida sobre las actividades, lo que refleja una buena percepción de los interesados acerca de la gestión del proyecto.

7. El edificio EAN-Legacy será un edificio que aporta al cambio climático

Esta afirmación apunta a los ODS de: Acción por el Clima, Ciudades y Comunidades Sostenibles, Industria, Innovación e Infraestructura, sin lugar a duda el edificio EAN-Legacy es una edificación que ayudará a reducir la huella de carbono de la ciudad, además, gracias a su innovador diseño traerá consigo un ahorro energético del 20%, un 30% de

agua y un plan de manejo ambiental para el cuidado de especies vegetales. Los resultados de los encuestados fueron:

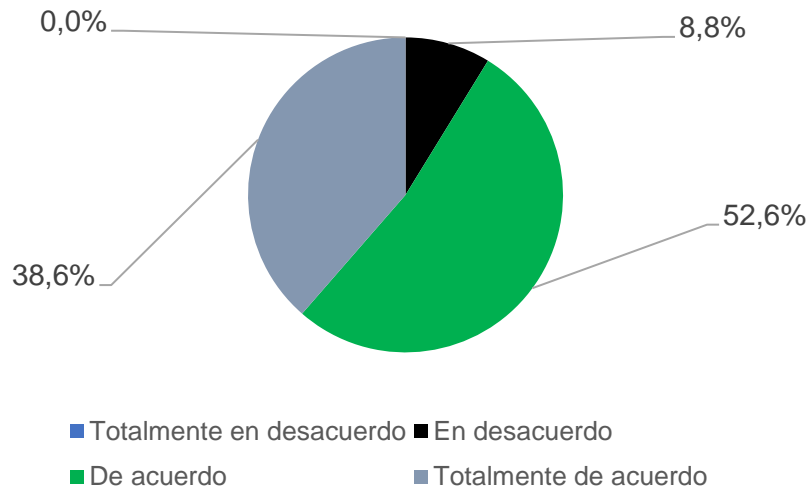


Figura 7. El edificio EAN-Legacy será un edificio que aporta al cambio climático. Fuente: <https://www.surveymonkey.com/results/SM-CHH827SGV/>

El 8,8% de los encuestados dice estar en desacuerdo, el 52,6% manifiesta estar de acuerdo mientras que el 38,6% expresan estar totalmente de acuerdo, estos resultados evidencian la buena promoción por parte de la gerencia del proyecto del edificio EAN-Legacy, el compromiso que tanto la gerencia como la institución tienen con los ODS y la responsabilidad social al orientar sus esfuerzos y recursos en la edificación de un proyecto que impacta 5 ODS de manera directa:

- ✓ *Educación de calidad*
- ✓ *Innovación e infraestructura*
- ✓ *Ciudades y comunidades sostenibles*
- ✓ *Consumo responsable*
- ✓ *Lucha contra el cambio climático*

8. La Universidad EAN respalda a la comunidad ante entidades gubernamentales cuando se requiere.

Dentro de los beneficios que pretendía obtener la comunidad se encontraba el apoyo de la universidad a esta ante entes gubernamentales, ya que por su antigüedad y nombre podría influir de forma positiva en la prestación de algunos servicios. Dicho apoyo contribuye al desarrollo del objetivo Ciudades y comunidades sostenibles. El 62,5 % de los encuestados manifiesta estar de acuerdo, el 7,1% expresan estar totalmente de acuerdo, sin embargo, el 26,8% de los encuestados dice estar en desacuerdo y el 3,6 estar totalmente en desacuerdo.

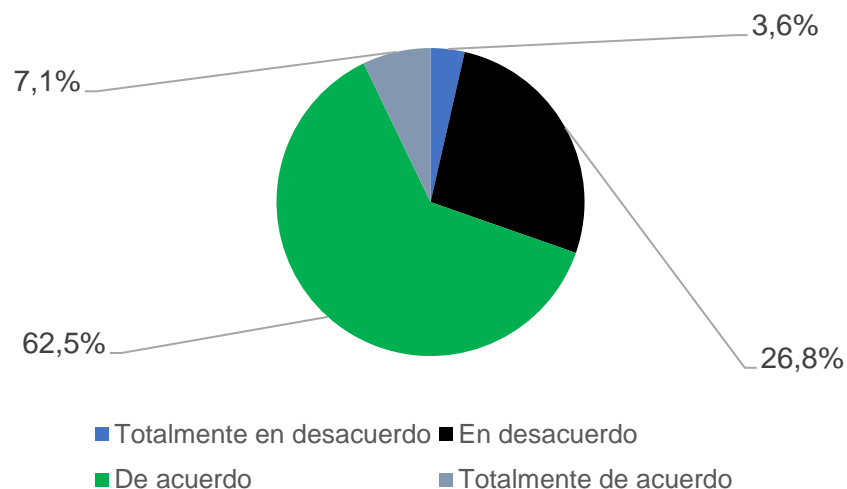


Figura 8. La Universidad EAN respalda a la comunidad ante entidades gubernamentales cuando se requiere. Fuente: <https://www.surveymonkey.com/results/SM-CHH827SGV/>

Existe otro ODS que no fue evaluado explícitamente a través de la encuesta: Educación de calidad. La evaluación de cómo el proyecto de construcción del edificio EAN-Legacy aporta a este ODS, se realizó teniendo en cuenta que el objetivo misional de la Universidad EAN es “aportar a la formación integral y del emprendimiento sostenible, considerando la

investigación, el liderazgo y la innovación elementos fundamentales en la generación de abundancia para la humanidad” y que la arquitectura *per se* del edificio está diseñada para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria y consecuentemente cumplir con su propósito superior.

Con base en lo anterior, se concluye que la razón principal que originó el proyecto fue su objetivo misional y por tanto su aporte es el de mayor relevancia dentro de los cinco (5) ODS seleccionados.

14. CONCLUSIONES

- La gerencia del proyecto del Edificio EAN-LEGACY tiene claramente identificados a todos sus stakeholders, sus expectativas y preocupaciones, de esta manera ha gestionado de forma efectiva diferentes actividades con el fin de involucrarlos y lograr el cumplimiento de objetivos comunes, garantizando así el desarrollo de ciudades y comunidades sostenibles.
- En el proyecto del Edificio EAN-LEGACY se evidencia la aplicación de recomendaciones y buenas prácticas, con el fin de gestionar a todos sus stakeholders de forma óptima y eficaz desde el inicio del proyecto, reconociendo la gestión de las partes interesadas como un factor clave para el éxito del proyecto.
- Mediante la creación y aplicación del instrumento de medición de esta investigación se logró conocer la percepción que tienen las partes interesadas acerca de la gestión de stakeholders que la gerencia del proyecto ha llevado a cabo. Se logró corroborar la información recibida por parte del gerente del

proyecto, teniendo como resultado una percepción favorable por parte de la comunidad.

- Si bien el proyecto ha desarrollado una minuciosa gestión de interesados que incluye el involucramiento de éstos desde la fase inicial del proyecto y un proceso de comunicación personalizada, prioritaria e inmediata, un porcentaje de stakeholders perteneciente a interesados “internos”, es decir estudiantes y profesores, indican como insuficiente la información recibida referente a la obra. Creemos que esto puede deberse a que las comunicaciones internas son enviadas de manera masiva por correos electrónicos dónde la mayoría hace caso omiso.
- La gerencia del proyecto y la universidad EAN se encuentran comprometidos con los ODS impactando de manera directa 5 de ellos; también se evidenció el compromiso con la responsabilidad social y el medio ambiente optando por el modelo de desarrollo de economía circular *Cradle to Cradle* dando una nueva disposición a los materiales una vez acaben su vida útil.

15. RECOMENDACIONES

- A partir de nuestra experiencia en el desarrollo de este seminario de investigación, recomendamos complementar los resultados de las encuestas con entrevistas que permitan tener una mayor profundización en el entendimiento de la percepción de los interesados.
- En caso que la gerencia del proyecto desee mejorar la estrategia de comunicación interna (estudiantes y profesores), recomendamos optar por diferentes medios

como charlas, actividades con algún tipo de incentivo, hacerlos partícipes de las decisiones mediante un comité o representantes estudiantiles, profesores, personal administrativo y vecinos, para de esta manera crear un vínculo más íntimo, incluyendo más a los interesados internos. Posterior a ello, proponemos hacer una evaluación a los cambios de percepción de los estudiantes y profesores resultantes de la estrategia que se aplique.

- Divulgar claramente el procedimiento de comunicaciones, de esta forma garantizar que las opiniones, quejas, reclamos y/o sugerencias se reciban y sean gestionadas de manera oportuna, además evaluar la eficacia de la respuesta por parte del proyecto.

16. BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trad.) México, México: El Manual Moderno.
- Asmamaw Tadege Shiferaw, O. J. (2012). Gobernanza de los proyectos de inversión pública en Etiopía. 52 - 69.
- Derakhshan, R. T. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 19.
- Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, 36(3), 542-565.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.003>
- Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42.
doi:10.5840/beq20061611
- Gusm~ao Caiado, R., Leal Filho, W., Gonçalves Quelhas, O., de Mattos Nascimento, D., & Lucas. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the. *Journal of Cleaner Production*, 1276-1288.
- Jayasooria, D. (2016). Objetivos de desarrollo sostenible y trabajo social: oportunidades y desafíos para la práctica del trabajo social en Malasia. *Revista de Derechos Humanos y Trabajo Social*, 19 -29.

Klakegg, O. W. (febrero de 2016). Domando a los 'trolls': grandes proyectos públicos en proceso.

Revista Internacional de Gestión de Proyectos, 282 - 296.

Müller, Ralf M. M. (2015). "El impacto de las normas relacionales en el éxito del proyecto de tecnología de la información y su moderación a través de la gobernanza del proyecto".

Revista Internacional de Gestión de Proyectos en Negocios, 154- 176.

Nisar, T. M. (2013). Restricciones de implementación en empresas sociales y comunitarias

Asociaciones público-privadas. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 638-651.

Oppong, G. D., Chan, A. P. C., & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International Journal of Project*

Management, 35(6), 1037-1051. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.015>

Project Management Institute. (2013). *Guía de Los FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN*

DE PROYECTOS (GUÍA DEL PMBOK). Newtown Square, Pensilvania: Project Management Institute, Inc.

Saavedra García, M. L. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas.

Cuadernos de Administración, 27(46), 39-54.