PROPUESTA DE UN MODELO DE RESPUESTA AL RIESGO EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE CONCESIÓN, ENFOCADO EN LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS "*STAKEHOLDERS*", PARTIENDO DEL ESTUDIO DE CASO - CORREDOR VIAL BOGOTÁ (FONTIBÓN) – FACATATIVÁ – LOS ALPES

FERNANDO ALFONSO REYES GIRALDO
JAVIER ENRIQUE ZULUAGA GONZALEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN INFRAESTRUCTURA VIAL
BOGOTÁ D.C.
2019.

Propuesta de un Modelo de Respuesta al Riesgo en el Desarrollo de Proyectos de Concesión, Enfocado en la Gestión de los Interesados "*Stakeholders*", Partiendo del Estudio de Caso - Corredor Vial Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes.

Fernando Alfonso Reyes Giraldo
Javier Enrique Zuluaga González

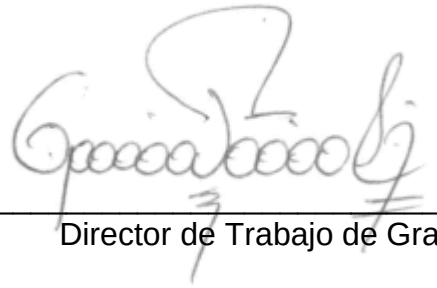
Trabajo de Grado para Optar el Título de: Magister en Infraestructura Vial

Director del Trabajo de Grado: Ing. German Augusto Peña Castro

Universidad Santo Tomas
Facultad de Ingeniería
Maestría en Infraestructura Vial
Bogotá D.C.
2019.

Nota de aceptación

Trabajo de Grado “PROPUESTA DE UN MODELO DE RESPUESTA AL RIESGO EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE CONCESIÓN, ENFOCADO EN LA GESTIÓN DE LOS INTERESADOS “STAKEHOLDERS”, PARTIENDO DEL ESTUDIO DE CASO - CORREDOR VIAL BOGOTÁ (FONTIBÓN) – FACATATIVÁ – LOS ALPES.” presentado para optar por el título de MAGISTER EN INFRAESTRUCTURA VIAL, cumple con los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria.



_____

Director de Trabajo de Grado

Bogotá, 06 de agosto de 2019

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN **14**

1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA **15**

2. OBJETIVOS **17**

2.1 Objetivo General **17**

2.2 Objetivos Específicos. **17**

3. DEFINICIONES **18**

4. MARCO CONCEPTUAL **20**

4.1 Modelo de Concesión para el Desarrollo de Infraestructura **20**

4.1.1 Concesiones viales en Europa. 20
4.1.1.1 Francia. 21
4.1.1.2 España. 28
4.1.1.3 Italia. 29
4.1.2 Concesiones viales en Latinoamérica. 30

4.2 Concesiones Viales en Colombia **31**

4.2.1 Primera generación de concesiones viales (1993 – 1995). 32
4.2.1.1 Asignación de riesgos en concesiones de primera generación 34
4.2.2 Segunda generación de concesiones viales (1995 – 1999) 36
4.2.2.1 Asignación de riesgos en concesiones de segunda generación. 38
4.2.3 Tercera generación de concesiones viales (2002 – 2007). 39
4.2.3.1 Asignación de riesgos en concesiones de tercera generación. 40
4.2.4 Cuarta generación de concesiones viales y su asignación de riesgos (2012 – en ejecución). 42

4.3 Problemáticas Sociales que Afectan Proyectos de Concesión. **43**

4.3.1 Primera generación. 44

4.3.2 Segunda generación. 45
4.3.3 Tercera generación. 46
4.3.4 Cuarta generación. 47

4.4 Afectaciones en el Desarrollo de los Proyectos 48

5. CAPITULO I. CASO DE ESTUDIO: CONCESIÓN BOGOTÁ (FONTIBÓN) – FACATATIVÁ – LOS ALPES 50

5.1 Modificaciones Sufridas en el Alcance del Contrato 52

5.2 Construcción de la Matriz de Riesgos 53

5.2.1 Método de para la elaboración de la matriz de riesgo. 53
5.2.2 Método de identificación y asignación de los riesgos. 53
5.2.3 Método de evaluación cualitativa. 55
5.2.4 Matriz de riesgos. 56
5.2.5 Mapa de calor – perfil de los riesgos. 66

6. CAPITULO II. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE INTERESADOS 68

6.1 Modelos metodológicos seleccionados. 68

6.1.1 PMI (Project Management Institute) – PMBOK. 68
6.1.1.1 Identificar stakeholders 69
6.1.1.2 Planear la gestión de partes interesadas. 71
6.1.1.3 Gestionar la relación con los stakeholders. 72
6.1.1.4 Control de la relación con los stakeholders. 74
6.1.1.5 Gestión de riesgos del proyecto. 75
6.1.2 Accountability. 79
6.1.2.1 Etapa 1. Pensamiento estratégico relaciones con los stakeholders. 80
6.1.2.2 Etapa 2. Análisis y planificación de la relación. 83
6.1.2.3 Etapa 3. Fortalecimiento de las capacidades de relación. 87
6.1.2.4 Etapa 4. Proceso de relación. 91
6.1.2.5 Etapa 5. Actuar, revisar e informar. 93
6.1.3 Corporación financiera internacional – IFC. 96
6.1.3.1 Política. 98
6.1.3.2 Identificación de riesgos e impactos. 99
6.1.3.3 Programas de gestión 100
6.1.3.4 Capacidad y competencia organizativa. 100
6.1.3.5 Preparación y respuesta a situaciones de emergencia. 101
6.1.3.6 Seguimiento y evaluación. 101

6.1.3.7 Participación actores sociales. 101

6.2 Proceso para la Gestión Riesgos de los Grupos de Interesados 112

6.2.1 Caracterización del proceso 112
6.2.2 Procedimiento identificación y caracterización grupos de interés (rgi-s-01-00). 115
6.2.3 Procedimiento calificación grupos de interés e identificación de riesgos (rgi-s-02-00). 121
6.2.4 Procedimiento planteamiento de estrategias de relacionamiento (rgi-s-03-00). 130
6.2.5 Evaluación y mejora proceso relacionamiento con grupos de interés (rgi-s-04-00). 136

7. CAPITULO III. APLICACIÓN METODOLOGÍA PARA GESTIÓN DE RIESGOS DE LOS GRUPOS DE INTERESADOS 144

7.1 Identificación de Grupos de Interés para el Caso de Estudio 144

7.1.1 SG01 – Concesionario. 144
7.1.2 SG02 – Agencia Nacional de Infraestructura. 145
7.1.3 SG03 – Agencia Nacional de Seguridad Vial – ANSV. 146
7.1.4 SG04 – Superintendencia de Transporte – SPT. 146
7.1.5 SG05 – Fiscalías. 147
7.1.6 SG06 – Consorcio Interventoría. 147
7.1.7 SG07 – Policía Nacional. 147
7.1.8 SG08 – Gobernación de Cundinamarca. 148
7.1.9 SG09 – Alcaldes de los Municipios. 148
7.1.10 SG10 – Usuarios de la vía. 148
7.1.11 SG11 – SG12 – Comunidades y representantes de la comunidad. 149
7.1.12 SG13 – Empresas trasportadoras. 149
7.1.13 SG14 – Organismos de emergencia. 150
7.1.14 SG15 – Contratistas. 150
7.1.15 SG16 – Encargados de estudios de ingeniería. 150
7.1.16 SG17 – Transportadoras de valores y vigilancia física. 151
7.1.17 SG18 – Empresas del sector. 151
7.1.18 SG19 – contratistas – fondos de fiducia. 151
7.1.19 SG20 – contratistas – corredores de seguro. 151

7.2 Calificación de Grupos de Interés e Identificación de Riesgos para el Caso de Estudio 151

7.2.1 Resultado. 153
7.2.1.1 Primer cuadrante de grupos de interés. 153

7.2.1.2 Segundo cuadrante de grupos de interés. 153
7.2.1.3 Tercer cuadrante de grupos de interés. 154
7.2.1.4 Cuarto cuadrante de grupos de interés. 154

7.3 Riesgos identificados por gestión de grupos de interés. 154

7.3.1 Calificación cualitativa. 156
7.3.2 Cruce de impactos con grupos de interés e identificar riesgos. 158

7.4 Formulación de planes de Respuesta para los grupos de Interés 159

7.4.1 Planteamiento de Estrategias de Relacionamiento (RGI-S-03-00). 159
7.4.2 Planteamiento de Estrategias de Relacionamiento por Riesgo del Contrato (RGI-F-03-01). 159

8. CAPITULO IV - DIAGNÓSTICO PRÁCTICAS ACTUALES DEL CASO DE ESTUDIO 174

8.1 Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones Prácticas Actuales del Caso de Estudio 183

8.1.1 Relevancia estratégica para la organización. 183
8.1.2 Capacidad organizacional. 183
8.1.3 Identificación de grupos de interés. 184
8.1.4 Clasificación de grupos de interés. 185
8.1.5 Identificación de riesgos con los grupos de interés. 186
8.1.6 Planteamiento de estrategias. 186
8.1.7 Evaluación del proceso - acciones de mejora. 187

9. CONCLUSIONES 188

9.1 Recomendaciones 189

10. BIBLIOGRAFÍA 190

11. ANEXOS 198

LISTA DE ABREVIATURAS

ANI	Agencia Nacional de Infraestructura
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
IFC	Corporación Financiera Internacional
INVIAS	Instituto Nacional de Vías
PMP	Project Management Professional
PMI	Project Management Institute
TPD	Tráfico Promedio Diario
ONG	Organización no Gubernamental
IMG	Ingreso mínimo garantizado

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo 1. Matriz de riesgos contractuales 197

Anexo 2. Matriz de grupos de interés y riesgos 197

LISTA DE GRAFICAS

Pág.

Grafica 1. Risk Breakdown Structure. Fuente: elaboración propia. 54

Grafica 2. Diagrama corbatín. Fuente: elaboración propia. 55

Grafica 3. procesos según el PMI 69

Grafica 4. Etapas de la gestión de riesgos – PMI. 75

Grafica 5. Matriz de temas y respuestas. 85

Grafica 6. Relación Poder – Cooperación – Posición – Influencia. 126

Grafica 7. Relación Poder - Cooperación - Flexibilidad - Influencia. 126

Grafica 8. Mapa de calor. Grupos de interés. 128

Grafica 9. Gráfico de Poder y Cooperación. 152

Grafica 10. Mapa de calor Riesgos Grupo de interés. 157

LISTA DE IMÁGENES

Pág.

Imagen 1. Mapa de corredor vial 50

Imagen 2. Modificaciones al contrato. 52

Imagen 3. Etapas en el ciclo de vida del proyecto. 75

Imagen 4. Proceso para la planeación de la gestión de riesgo – PMI. 76

Imagen 5. Proceso para la identificación – PMI. 76

Imagen 6. Proceso para el análisis del riesgo – PMI. 77

Imagen 7. Proceso para la planeación de la respuesta al riesgo - PMI 78

Imagen 8. Proceso para el control del riesgo - PMI 78

Imagen 9. Esquema de las cinco etapas de la relación con stakeholders. 80

Imagen 10. Caracterización de proceso Gestión de la Relación con Grupos de Interesadas 111

Imagen 11. Flujo del proceso. 112

Imagen 12. Flujograma de identificación de grupos de interés. 114

Imagen 13. Flujograma del procedimiento para la calificación de grupos de interés. 120

Imagen 14. Flujograma de planteamiento e implementación de estrategias. 129

Imagen 15. Flujograma de evaluación y mejora. 135

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Matriz de asignación de riesgos Segunda generación de concesiones viales de acuerdo con CONPES 2775 DE 1995. 38

Tabla 2. Matriz de asignación de riesgos entre público y privado para concesiones de Tercera Generación. 41

Tabla 3. Matriz de Riesgos. 56

Tabla 4. Mapa de calor. 67

Tabla 5. Cantidad de riesgos por zona. 67

Tabla 8. Graduación de madurez. 83

Tabla 9. Naturaleza de la relación. 86

Tabla 10. Habilidades y Características 88

Tabla 11. Soluciones potenciales. 90

Tabla 12. Enfoques de relación. 92

Tabla 13. Procesos Accountability 94

Tabla 14. Procesos IFC. 106

Tabla 20. Matriz de grupo de interesados. 118

Tabla 21. Escala de decisiones 121

Tabla 22. Medición de cooperación. 121

Tabla 23. Medición de posición 122

Tabla 24. Medición de capacidad de influencia. 122

Tabla 25. Medición de la capacidad para realizar cambios. 123

Tabla 26. Calificación de grupos de interés 125

Tabla 27. Matriz de riesgos con grupos de interés. 127

Tabla 28. Matriz grupos de interés. 132

Tabla 29. Presupuesto de estrategias de relacionamiento. 133

Tabla 30. Resultados gestión grupos de interés 138

Tabla 31. Lecciones aprendidas. 139

Tabla 32. Evaluación gestión grupos de interés. 140

Tabla 34. Matriz de grupo de Interés. 151

Tabla 33. Accionistas de CCFC S.A. 143

Tabla 35. Matriz de riesgos grupos de interés 153

Tabla 36. Evaluación de Riesgos. 155

Tabla 37. Cruce de grupos de interés con impactos de los riesgos. 157

Tabla 38. Estrategias de relacionamientos. 160

Tabla 39. Escala de valoración 173

Tabla 40. Diagnóstico del proceso para la gestión de interesados. 174

INTRODUCCIÓN

El modelo de Concesión Vial se ha convertido en el modelo más significativo del Estado para obtener la inversión que se requiere para el crecimiento de la infraestructura vial en el territorio; es por ello que, el presente trabajo se desarrolla con base a la necesidad de identificar los errores y resaltar aquellos aciertos que ha sufrido la planeación, ejecución y cierre de los proyectos de la Concesión Vial en el país durante sus diferentes etapas y generaciones, se enfoca principalmente en el análisis de riesgos, específicamente al tratamiento de partes interesadas o "*stakeholders*".

El presente documento comienza con un análisis de las diferentes Generaciones que se han desarrollado acerca de las Concesiones Viales en Colombia, principalmente la definición de la matriz de riesgos en cada una, y sus alternativas de tratamiento de parte de los encargados de la respuesta al riesgo. Mas adelante se realiza el análisis del caso de estudio, proyecto de concesión Vial "*Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes*", el cual se encuentra enmarcado dentro de la Primera Generación de Concesiones y que en la actualidad aún se encuentra en proceso de ejecución; este proyecto, ha sido objeto de modificaciones en cuanto alcance, tiempo y costo, por diferentes factores; entre ellos, las diferentes metodologías utilizadas y en algunos casos inexistentes para el tratamiento de partes interesadas o stakeholders.

Con el análisis de este caso de estudio, se realizará la delimitación de los interesados a los principales grupos de incidencia durante la ejecución de este tipo de proyectos, partiendo de las lecciones aprendidas. Una vez culminado este análisis, se procede con el estudio de metodologías mundialmente aceptadas para el tratamiento de *stakeholders*, y se realiza la construcción de una metodología particular para el tratamiento del riesgo mencionado, a través de las buenas prácticas mundialmente aceptadas.

Con este resultado, se pretende construir una herramienta que contribuya a la planeación de proyectos de concesión a futuro y que garantice mayor precisión en el tratamiento de interesados, lo cual generará más bases para procurar el cumplimiento de los proyectos, el alcance, el costo y el tiempo.

1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

El contrato de Concesión Bogotá (Fontibón) – Facatativá – los Alpes, es un contrato de concesión de primera generación suscrito en el año 1995 entre el concesionario CONCESIONES CCFC S.A. y el INVIAS.

El desarrollo de las obras objeto del contrato de concesión, tiene previsto en su modelo financiero como garantía un Transito Promedio Diario (TPD) mínimo con el cual se financia la ejecución de las obras en unos plazos establecidos y su operación y mantenimiento hasta la fecha de finalización del contrato de concesión; sin embargo, no se realizó ningún tipo de previsión del impacto que tendría la instalación de peajes sobre el corredor concesionado.

Una vez inició el contrato de concesión, el CONCESIONARIO procedió con la instalación de los peajes en los sitios definidos por el INVIAS, decisión que no tardo en demostrar, que los puntos seleccionados facilitaban la elusión de peajes en más de un 95% del TPD, por lo cual en acuerdo con el INVIAS se trasladaron los lugares de instalación de las estaciones de cobro[1].

Trasladados los peajes, el impacto social generado no había sido calculado, lo que desencadeno una serie de marchas y protestas que generaron la creación de una categoría especial para los habitantes de los municipios localizados en la zona de influencia del proyecto de concesión (Funza, Mosquera, Madrid, Bojacá, Facatativá y Albán) con la cual se acordó que solo pagarían lo equivalente al pago obligado del Fondo de Seguridad Vial ($200 pesos) y no la tarifa del peaje.

Lo anterior, provoco un desequilibrio financiero para el CONTRATANTE, que no permitió que las obras se desarrollaran en los plazos inicialmente definidos; hoy en día el objeto contractual del contrato de concesión no se ha cumplido, y el modelo financiero es renegociado por el CONCESIONARIO con la ANI en cada una de las etapas que se activan para la ejecución de obra sobre el corredor vial[2], dado que por el crecimiento poblacional de los municipios localizados en la zona de influencia del proyecto al ser ciudades dormitorio de Bogotá y la existencia de una tarifa especial en las casetas de recaudo, no se ha permitido garantizar la financiación de las obras inicialmente pactadas.

Por esto, se desea realizar el análisis de los riesgos con los cuales se ha visto afectado y las metodologías utilizadas por las partes para su control.

---

[1] CONCESIONES CCFC S.A.S. Informe inicial condiciones de cobro INVIAS. [Documento interno]. Concesiones CCFC S.A.S Bogotá, 1997. [p.?].

[2] Concesiones CCFC S.A.S. Otrosí No. 9 al contrato de concesión No. 0937 de 1995 suscrito entre el INVIAS y Concesiones CCFC S.A.S. [Documento interno]. Colombia: CCFC S.A.S; 1995. [p. ?].

De igual manera, se verificará el alcance de las obras faltantes por ejecutar, las cuales quedarán por fuera del contrato vigente de concesión ya que en el año 2018 se ejecutaron las últimas obras para las cuales la ANI gestiono recursos.

Con el alcance definido, se debe realizar la estructuración de un modelo de riesgos para contratos de concesión que garantice la ejecución de las obras requeridas por el corredor bajo condiciones que garanticen los modelos financieros de cada una de las partes involucradas en el menor tiempo posible.

Este estudio es importante, ya que brinda las siguientes herramientas:

- Análisis de riesgos de una concesión de primera generación en ejecución, localizada sobre uno de los corredores viales de mayor importancia a nivel nacional, que en la actualidad opera bajo ese esquema de concesión; los riesgos que se analizarán serán en los que se involucran terceros interesados “stakeholders”.

- Análisis de impacto real de ocurrencia de riesgos en un proyecto de concesión, en uno de los corredores viales más importantes de acceso a la ciudad de Bogotá.

- Planteamiento de un estudio de riesgos, incluida una propuesta de asignación y gestión de acuerdo con las experiencias sobre antecedentes del mismo proyecto, en lo que tiene que ver con riesgos que involucren a terceros interesados “stakeholders”.

- Desde la academia orientar un modelo de evaluación cualitativa de riesgos en los cuales estén involucrados terceros interesados “stakeholders” y una propuesta metodológica para su tratamiento (plan de respuesta al riesgo), durante la ejecución de proyectos de infraestructura, mediante contratos de concesión.

- Académicamente, el resultado de este ejercicio brindará herramientas para realizar el análisis de proyectos de concesión vial presentes y futuros partiendo de lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proponer una metodología para la formulación de un plan de respuesta a los riesgos que involucren la gestión de los terceros interesados *"stakeholders"* en proyectos de Concesión Vial.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la evolución de las concesiones tanto en Colombia como en otros países, para la sistematización de lecciones aprendidas en cuanto a gestión de partes interesadas o "*stakeholders*".

- Identificar las características que se presentan en las "mejores prácticas" internacionales sobre la gestión de partes interesadas o "*stakeholders*", que proporcionen información para la construcción de una metodología de identificación, calificación y planteamiento de estrategias de relacionamiento de partes interesadas o "*stakeholders*".

- Formular un plan de respuesta al riesgo aplicando técnicas y herramientas del PMI (Project Management, Institute), que facilite el análisis sobre posibles riesgos que afectan la continuidad del negocio, en relación con la gestión de partes interesadas o "*stakeholders*" en el proyecto de concesión vial Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes.

- Definir las condiciones de madurez mínima que se requiere para la gestión de proyectos que involucran partes interesadas o "*stakeholders",* a partir del estudio de caso: Concesión vial Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes.

3. DEFINICIONES

Accountability: “Es una firma global de consultoría y estándares que trabaja con empresas, gobiernos y organizaciones multilaterales para promover prácticas comerciales responsables y mejorar su desempeño a largo plazo”[3].

Alerta: “Estado que se declara con anterioridad a la manifestación de un evento de riesgo, con base en el monitoreo del comportamiento del respectivo fenómeno, con el fin de que las entidades y la población involucrada activen procedimientos de acción previamente establecidos”[4].

Amenaza: “Peligro latente de que un evento, causado, o inducido por la acción humana de manera accidental, se presenta con una severidad suficiente para causar pérdida de vidas, lesiones u otros impactos en la salud, así como también daños y pérdidas en los bienes, la infraestructura, los medios de sustento, la prestación de servicios y los recursos ambientales”[5]

Causa o fuente: “Elemento o actividad que disponga de un potencial de consecuencia. En el contexto de seguridad la causa o fuente se refiere a un peligro”[6]

Consecuencia: “Resultado de un suceso o causa, las consecuencias pueden variar de positivas a negativas”[7]

Concesión: “Negocio jurídico por el cual la Administración cede a una persona facultades de uso privativo de una pertenencia del dominio público o la gestión de un servicio público en plazo determinado bajo ciertas condiciones”[8]

Corporación Financiera Internacional – IFC: “La Corporación Financiera Internacional (IFC), entidad del Grupo Banco Mundial, es la principal institución

---

[3] ACCOUNTABILITY. Accountability. Setting the standard for sustainability, 2019. Accountability. [en línea] [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet: https://www.accountability.org/.

[4] COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1523 (24 de abril de 2012), por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones. [En línea]. Disponible en internet: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1523_2012.html p. 22

[5] Ibid., p.22

[6] ISO/TMBG - TECHNICAL MANAGEMENT BOARD - GROUPS. ISO Guide 73:2009. Risk management — Vocabulary. s.l. : ISO, 2009, p[?].

[7] Ibid., [?].

[8] REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española. 2018. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=concesi%C3%B3n.

internacional de desarrollo dedicada exclusivamente al sector privado en los países en desarrollo"[9]

Evento: "Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. (Un evento puedes ser una o más ocurrencias y pueden tener varias causas"[10]

Guía metodológica: "conjunto de procesos que describen la mejor práctica para alcanzar un objetivo"[11]

Lineamiento: "dirección, tendencia o rasgo característico de algo"[12]

Proceso: "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultado"[13]

Proyecto: "un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto, servicio o resultado" [14]

Riesgo: "un evento o condición incierta que, si se produce, tiene efecto positivo o negativo en los objetivos"[15]

Riesgos de proyecto: "un evento o condición incierta que, si se produce, tiene efecto positivo o negativo en los objetivos de un proyecto en cualquiera de sus áreas de conocimiento" (Alcance, tiempo, costo, calidad)[16].

Sub – proceso: conjunto de actividades secuenciales que se ejecutan a fin de alcanzar un objetivo funcionalmente participe en un proceso de mayor tamaño.

Stakeholders: "corresponde a un grupo de interés, individuo u organización que puede afectar, ser afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. Las partes interesadas pueden participar activamente en el proyecto o tener intereses que pueden ser afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto"[17]

---

[9] CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL IFC. Acerca de IFC. 2018. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Párr. 15. Disponible en internet https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/home_es

[10] ISO/TMBG - TECHNICAL MANAGEMENT BOARD - GROUPS. Op.cit. 3.5.1.3

[11] Ibid.

[12] Ibid.

[13] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOOK). 6ta. Chicago, IL: Project Management Institute, 2017.

[14] Ibid.

[15] Ibid.

[16] Ibid.

[17] Ibid.

4. MARCO CONCEPTUAL

En esta sección se exponen argumentos concernientes al desarrollo histórico sobre los procesos por los cuales hubo que pasar para consolidar el desarrollo de programas de identificación de riesgos, en los proyectos de Concesión Vial. De tal manera que, para ello, se describen las etapas sobre la evolución o cambio. Para ello, se construyeron matrices de identificación y asignación de riesgos extraídas de la experiencia sobre generaciones de concesiones. A su vez, se rescatan elementos centrales sobre buenas prácticas, las cuales han sido reconocidas en el medio de la Gerencia de Proyectos para el tratamiento de partes interesadas en la ejecución de proyectos de Concesión.

4.1 Modelo de Concesión para el Desarrollo de Infraestructura

Después de la segunda guerra mundial, se configura un conjunto de cambios de carácter mundial, los cuales se caracterizan por la conexión entre amplios territorios del planeta. De tal manera, que las vías pasaron a jugar un papel protagónico en el desarrollo urbanístico y social, dentro de este nuevo orden mundial. En tal sentido, se expone de forma sucinta, los aspectos más relevantes del desarrollo de la infraestructura vial.

4.1.1 Concesiones viales en Europa

Según Pérez Negrete[18], la historia de las concesiones viales en Europa tiene su génesis en los años 60 del siglo XX, con el inicio de la inversión privada en la infraestructura vial de países como España, Francia e Italia. Una década más tarde, otros gobiernos de Estados europeos decidieron crear concesiones viales pertenecientes a empresas privadas. El caso alemán fue la excepción, en tanto que prefirió mantener un modelo de concesión, administrado por empresas públicas. Caracterizada por contar con una gran extensión de autopistas con altas condiciones técnicas.

A comienzos los años 70, se conoció acerca de primeras controversias contractuales con los concesionarios privados en los países de Francia y España. En el caso de Francia, asignó cuatro (4) concesiones viales importantes. Donde tres (3) de estas concesiones entraron en quiebra, debido a la primera crisis del petróleo

[18] PÉREZ NEGRETE, Higinio. Historia y análisis de las concesiones viales. Diálogos de Saberes 27 (2007): 215-227. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2693604.

de 1973. Así pues, el gobierno tuvo que renegociar las condiciones para salvarlas, asumiendo su sobrecosto[19]

En el caso español, para esa misma época contaba con doce (12) concesiones privadas. De las cuales, tres (3) se declararon en bancarrota y las demás tuvieron que renegociarse para evitar su quiebra. A diferencia de Francia, la razón de sus inconvenientes fue producto del inapropiado cálculo de los gastos de funcionamiento; por cuanto que fue más elevado de lo previsto y el número de usuarios fue menor al esperado.

A continuación, se hace una breve reseña histórica de las concesiones viales en Francia, España e Italia, en las cuales se ha destacado la presencia de empresas privadas dentro del sector concesionario para el mercado europeo.

4.1.1.1 Francia.

Según PPIAF[20], en 1950 aparecen las concesiones público-privadas, las cuales ofrecían asistencia técnica y desarrollo de proyectos específicos para países en desarrollo. Al respecto la PPIAF[21], citada en Vicher[22] 2015 se define como:

> Un fondo fiduciario de múltiples donantes que proporciona asistencia técnica a los gobiernos de los países en desarrollo en apoyo del entorno propicio para la inversión privada, incluidas las políticas, leyes, regulaciones, instituciones y capacidad gubernamental necesarias. También ayuda a los gobiernos a desarrollar proyectos específicos de infraestructura con la participación del sector privado[23]

Cinco años después del fin de la segunda guerra mundial, la reconstrucción de la infraestructura vial francesa estaba casi completa. Así comenzó un rápido aumento en la adquisición de vehículos por parte de los ciudadanos. De modo que el gobierno estableció en 1951 un fondo vial denominado FSIR, el cual era financiado a través de un porcentaje del impuesto a la gasolina. Sin embargo, los ajustes del presupuesto nacional impidieron que pudiera seguir financiado con recursos públicos. En consecuencia y para 1955, el Estado francés tomó la decisión de

---

[19] ENGEL, Eduardo, FISHER, Ronald y GALETOVIC, Alexander. A New Approach to Private Roads. 3, 2002, Regulation, Vol. 25, págs. 18-22. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://new.econ.uchile.cl/uploads/publicacion/566312796e7ce3a231febd4febd95a502731b810.pdf.

[20] Public-Private Infrastructure Advisory Facility

[21] PPIAF. About Us. [En línea] 2016. Disponible en internet https://ppiaf.org/about-us. Citado en por VICHER, Diana. La industria privada trasnacional: oferta de servicios, programas y políticas públicas a gobiernos. Análisis 21 (2015): 54-77. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.olafinanciera.unam.mx/new_web/21/pdfs/VicherOlaFinanciera21.pdf.

[22] VICHER, Diana. La industria privada trasnacional: oferta de servicios, programas y políticas públicas a gobiernos. Análisis 21 (2015): 54-77. [en línea]. [consulta: el 7 julio 2017]. Disponible en internet http://www.olafinanciera.unam.mx/new_web/21/pdfs/VicherOlaFinanciera21.pdf.

[23] Ibid., p.64

implementar el cobro de peajes en las autopistas. Este cobro se reglamentó por medio de la Ley 435/55[24].

Inicialmente esta Ley[25], establecía el principio de gratuidad de la infraestructura vial y enmarcó la figura del concesionario como una entidad pública[26] , tal como rezaba el artículo 4:

> (…) El uso de las autopistas es en principio gratuito. No obstante, mediante la declaración de utilidad pública se podrá acordar, para casos excepcionales, que la construcción y explotación de una autopista sean concedidas por el Estado a otra Administración pública territorial, a agrupaciones de éstas, a una Cámara de Comercio o a una Sociedad de Economía Mixta con participación pública mayoritaria. En tal caso, el acuerdo de concesión y el pliego de cláusulas serán aprobados mediante Decreto informado por el Consejo de Estado, previa audiencia de las Administraciones locales directamente interesadas y, se podrá autorizar al concesionario a percibir peajes para asegurar la remuneración y amortización de los capitales invertidos, así como para sufragar los gastos operativos y de mantenimiento y, eventualmente, la extensión de la autopista [27].

Como resultado de la Ley[28] 435, entre los años de 1956 y 1963, se crearon cinco empresas semipúblicas denominadas SEMCAs, sociedades de economía mixta concesionarias de autopistas; según el Fondo Nacional de Carreteras Francés[29], en 1956 se creó la sociedad de autopistas Esteral - Costa Azul, Alpes (ESCOTA); al año siguiente (1957), se estableció la sociedad de autopistas del sur de Francia (ASF, ex - SAVR); para 1961, se constituyó la autopista Paris-Rhin -Rhone (APRR, ex – SAPL) y finalmente, para el año de 1963, se crearon dos concesiones más: La sociedad de autopistas Paris-Normandía (SAPN) y la sociedad de autopistas del norte y el este de Francia (SANEF).

Los cinco (5) SEMCAs compartían una estructura financiera y organizacional similar, donde administraban pocos recursos, correspondientes a un rango entre los cien mil y trecientos mil dólares. Además, la participación pública estaba a cargo de la CDC - Caisse des Dépots et Consignations-, perteneciente a un banco de inversiones estatal. Por medio de esta figura estatal, el gobierno aseguraba un

---

[24] FRANCIA. Ley 55-435. Código de Circulación francés (Code de la voirie routière). [En línea] 18 de abril de 1955. [consulta: el 7 julio 2017]. Disponible en internet https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006070667.

[25] Ibid.

[26] RUIZ OJEDA, Alberto, GOH, Jeffrey y MARCOU, Gerard. La participación del sector privado en la financiación de infraestructuras de equipamientos púbicos: Francia, Reino Unido, España. Madrid : Civitas, 2000. P.35

[27] Ibid., p.35

[28] FRANCIA. LEY 55-435. Op.cit.

[29] CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES . History. s.f. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.cna-autoroutes.fr/Historique-EN.html?lang=en.

respaldo financiero, permitiendo el desembolso de anticipos entre el 30% y el 40% de los costos de construcción de las autopistas[30].

Sin embargo, el esquema de las concesiones propuesto por la Ley 435[31] comenzó a presentar debilidades, ya que los SEMCAs se constituyeron con capitales públicos. Su funcionamiento era financiado completamente por el gobierno, el cual asumía todos los riesgos derivados de la inversión. Durante su funcionamiento, el cobro de los peajes no alcanzaba a cubrir los costos de la operación, con lo cual el Estado debía disponer del erario para completar los gastos.

La anterior situación obligó a la administración francesa a buscar la inversión del sector privado. Para ello se expidió el Decreto 70-398[32], la cual modificó el artículo 4 de la Ley 435[33]. Quedando consignado de la siguiente manera, según[34].

> No obstante, podrán ser concedidas por el Estado, tanto la construcción y explotación de una autopista como su simple explotación, así como la construcción y explotación de instalaciones anexas que queden establecidas en los pliegos de cláusulas. Los acuerdos de concesión y los pliegos de cláusulas son aprobados por decreto informado por el Consejo de Estado. Estos actos pueden autorizar al concesionario el cobro de peajes con el fin de asegurar el reembolso de los anticipos y gastos de todo tipo sufragados por el Estado y demás Corporaciones y establecimientos públicos, así como la explotación y, en su caso, el mantenimiento y la ampliación de la autopista, y para la remuneración y amortización de los capitales invertidos por el concesionario[35].

Producto de esta reforma legal, se ofrecieron las garantías financieras y de funcionamiento para que el sector privado iniciara su participación en las concesiones viales. En consecuencia, como se resalta en Caisse Nationale des Autoroutes[36], las grandes empresas privadas, quienes tradicionalmente eran

---

[30] PPIAF. COUNTRY CASE STUDY: FRANCE. 2009, págs. 35-43. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit-russian/6/pdf-version/france.pdf.

[31] FRANCIA. LEY 55-435. Op.cit.

[32] FRANCIA. DÉCRET n°70-398. Oncessions par l'etat pour la construction et l'exploitation des autoroutes modification des dispositions reglementaires des alineas 2 et 6, substitues par le decret 60661 du 4 juillet 1960 aux alineas 2 et 3 de l'article 4 de la loi 5543. [En línea] (12 de mayo de 1970). [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000856988&categorieLien=id.

[33] FRANCIA. LEY 55-435. Op.cit.

[34] MENDIETA PINEDA, Carlos Ricardo. Acuerdos público-privados para la provisión de infraestructuras públicas: supuestos de eficiencia de la concesión de obra como principal instrumento de gestión con especial consideración a la experiencia colombiana. Barcelona: Universitat de Barcelona, 2017.

[35] Ibid., p.35.

[36] CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES. Op.cit.

contratistas en el sector de la construcción y apoyados con sus aliados del sector bancario, constituyeron cuatro (4) nuevas concesione, entre los años de 1970 y 1973. Estas concesiones fueron: Compañía financiera e industrial de autopistas (COFIROUTE); sociedad de autopista Rhone-Alpes (AREA); sociedad de la autopista de la Costa Vasca (ACOBA) y, sociedad de autopistas Paris-Este-Lorraine (APEL).

Mendieta Pineda[37] resalta que en el decreto 70-398[38], se encontraban anexos los pliegos para la concesión de dos importantes autopistas: La A10, que comunicaba París con Poitiers y la A11, que conectaba París con Le Mans. Estas carreteras fueron adjudicadas en una sola concesión, la cual fue adjudicada a la empresa COFIROUTE. La cual contaba con capital plenamente privado y se encontraba conformada por siete (7) empresas constructoras y de servicios, así como con el apoyo de dos bancos.

Para esta primera concesión privada, el gobierno desembolsó el 59% de los recursos económicos, los cuales se dieron con prestamos reembolsables sin intereses o alguna indexación; mientras que la inversión de la compañía privada nunca superó el 8,6%.

Así mismo, PPIAF[39] , asegura que, para esta misma década las SEMCAs crearon su propia empresa contratista denominada SCETAROUTE. La cual se encargó de la construcción de nuevas obras y de la investigación de patologías de la infraestructura vial, con lo cual se aseguraba su propio servicio de mantenimiento.
El CNA[40], destaca que, durante 1974, la sociedad francesa del túnel de Frejus (SFTRF), creada en 1962, fue adjudicada como la concesionaria del túnel. Este túnel tiene una longitud de 12,8 km y conecta a Francia con Italia.

Para PPIAF[41] durante los años 70, a través de los SEMCAs estableció de forma paulatina, un sistema de subsidio interno cruzado. Este subsidio consistió en que los excedentes generados por las primeras concesiones subsidiaran las nuevas carreteras. En particular, se trató de carreteras que tenían un mayor flujo vehicular y se habían construido con menores recursos. Este modelo pudo mantenerse gracias a las prórrogas de los contratos de concesiones de las rutas más rentables. Por otra parte, en el mismo periodo de tiempo, las cuatro (4) concesionarias privadas llegaron a un común acuerdo para establecer las tarifas del cobro de sus peajes, conforme a los límites impuestos por sus contratos de concesión vial. La idea fue bien tomada por las SEMCAs, quienes adoptaron dicha política de cobro

[37] MENDIETA PINEDA, Carlos Ricardo. Op.cit
[38] FRANCIA. DÉCRET n°70-398. Op.cit.
[39] PPIAF. COUNTRY CASE STUDY. Op.cit.
[40] CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES. Op.cit.
[41] PPIAF. COUNTRY CASE STUDY. Op.cit

de peajes. Al darse cuenta de la situación, el gobierno francés intervino en 1975 y decretó que el Ministerio de Finanzas asumiría el control completo, para fijar las tarifas de todos los peajes del territorio galo, según afirma PPIAF[42].

Ya para el final de la década de los 70, el gobierno inició la fusión de las SEMCAs con las concesiones privadas, exceptuando COFIROUTE, la cual conservó su estructura inicial[43]. Esta unión se dio en gran parte por la crisis petrolera de 1979, la cual generó un aumento considerable en el precio de los combustibles y conllevó a la disminución del tráfico sobre las autopistas, las cuales comenzaron a tener problemas financieros al no poder recaudar en sus peajes los recursos necesarios para su funcionamiento y pago de los grandes préstamos estatales adquiridos con el gobierno. Razón por la cual, el Estado decidió fusionar las empresas públicas con las privadas, con el fin de evitar mayores pérdidas por sobrecostos de financiación.

Producto de la crisis antes descrita, el gobierno francés tuvo que intervenir tres (3) concesiones privadas con grandes pérdidas. Estas empresas fueron APEL, ACOBA, Y AREA. Además, el Estado estableció un nuevo mecanismo para la asignación de recursos de las SEMCAs, los cuales serían gestionados por un nuevo organismo gubernamental, establecido en 1983, conocido como la ADF, autopistas de Francia[44].

Según resalta CNA[45], en el año de 1985 se inició con la fusión de empresas públicas con privadas. La sociedad de rutas del norte y este de Francia (SANEF) se unió con la sociedad de autopistas de París-Este-Lorraine (APEL), la cual se constituyó como concesionaría privada. Es de anotar que, para entonces, esta empresa se encontraba en crisis. Así pues, dicha fusión quedó constituida con el nombre de SANEF.

Para inicios de los años 90, se conformó una nueva fusión empresarial, esta vez fue para el turno de la concesionaria privada ACOBA. Sociedad de autopistas de la costa vasca, quien había sido intervenida por el Estado en 1983. Esta corporación fue absorbida en 1991 por la empresa pública, sociedad de autopistas del sur de Francia y pasó a denominarse como ASF (Caisse Nationale des Autoroutes , s.f.). Para el año, 1992, la entidad estatal autopistas de Francia ADF, adquirió el 49% de la participación de la sociedad del túnel de Frejus, la cual era concesionaria del túnel desde 1974[46].

[42] PPIAF. COUNTRY CASE STUDY. Op.cit.
[43] MENDIETA PINEDA, Carlos Ricardo. Op.cit
[44] PPIAF. COUNTRY CASE STUDY. Op.cit.
[45] CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES. Op.cit.
[46] Ibid.

En el año de 1993, se presentó un aumento de los ingresos en las concesiones viales, lo cual les permitió hacer adelantos de dinero correspondientes a los anticipos adeudados con el gobierno. Este nuevo auge económico hizo que el gobierno galo tomara la decisión de hacer una nueva reforma en 1994, la cual aceleró la construcción de autopistas en la nación[47].

Con la reforma de 1994, el gobierno creó un plan maestro para la construcción de las autopistas francesas. Según CNA[48], la reforma giraba en torno a dos ideas fundamentales: La primera, consistía en asegurar la solvencia financiera y el soporte mutuo de las SEMCAs, aumentando la inversión económica y estableciendo tres entidades para una operación equilibrada. La segunda, buscaba establecer unas reglas contractuales claras para la relación del Estado con las concesionarias.

Para el año de esta reforma, las concesionarias AREA, ASF, APRR, ESCOTA, SAPN y SANEF, habían llegado a sumar un capital de 1.030 millones de Francos. Siendo éste, un crecimiento considerable, comparado con los 28 millones de francos con los cuales funcionaban en su inicio. El gobierno ya contaba con una participación directa del 45% de AREA, APRR y SANEF, mientras que la entidad estatal ADF controlaba otro 45%. La caja de depósitos y consignaciones francesa tenía el 8,5 % y el restante controlado por entidades locales[49].

Con el ánimo de perfeccionar los contratos de concesiones viales, el Estado francés promulgó otra nueva reforma en el 2001[50], así pues, esta nueva apuesta contractual se basaba en tres ejes principales. A través del primer eje se buscó aumentar la competencia por la adjudicación de nuevas concesiones viales, con el ánimo de avanzar en la ampliación y mejoramiento del sistema de autopistas del país. Con el segundo eje, garantizar el apoyo financiero necesario para completar el plan maestro de construcción de vías.

Finalmente, el gobierno quería garantizar a los participantes de las ofertas la neutralidad de la inversión tanto pública como privada. Los tres objetivos querían cumplirse por medio de dos reformas esenciales, el establecimiento de un procedimiento mejorado para la adjudicación de nuevas concesiones viales y las nuevas condiciones necesarias para la operación de las concesiones administradas por las SEMCAs.

Para poder abrir el mercado y ampliar la participación de nuevos concesionarios privados, el Estado francés eliminó el sistema de respaldo adosado; el cual consistía en que las concesionarias financiaban nuevos tramos viales con los excedentes

[47] Ibid.
[48] Ibid.
[49] Ibid.
[50] Ibid.

recaudados de los tramos inicialmente adjudicados, esto gracias a que el gobierno garantizaba la inversión con la prórroga de sus contratos. Con esta nueva medida el gobierno garantizaba una competencia justa entre los nuevos inversionistas privados y las actuales concesionarias, como afirma CNA[51].

Por otro lado, la reforma del 2001[52], regularizó las prácticas y estructuras de manejo de las SEMCAs con el ánimo de que se igualaran a las condiciones normales de las empresas públicas, con el fin de poder ser comparadas en los nuevos procesos licitatorios para la concesión de nuevas autopistas. Así mismo, las SEMCAs dejaron de recibir los beneficios que habían tenido hasta el momento, como la garantía que les brindaba el gobierno para asumir las responsabilidades derivadas del vencimiento de la concesión o la renuncia del estado a la remuneración del capital invertido.

Debido a las posibles controversias que se podían presentar con la implementación de la reforma del 2001, la cual iba a afectar principalmente el funcionamiento de las SEMCAs. Así que el gobierno hizo la respectiva consulta a la comisión europea, la cual no encontró inconvenientes para su implementación. Como afirma CNA[53], la respuesta positiva de la comisión se dio con el dictamen expedido el 24 de octubre del 2000. Finalmente, el 3 de enero de 2001 se estableció la Ley 2001-1[54], la cual se publicó en el Diario oficial del 4 de enero. Con la implementación de esta Ley[55], el gobierno francés logró el 16 de octubre de ese año anunciar la apertura de una participación minoritaria del capital de la sociedad de autopistas del sur de Francia (ASF), por medio de una oferta pública inicial. Siendo estas, la primera transacción de este tipo en el país, conforme a CNA[56].

Esta transacción se hizo posible cuando se trasfirieron la mayoría de las acciones que tenía ADF en el mercado a la ASF, aumentando así el capital de ASF en 800 millones de Euros. Además, esta salida de venta en la bolsa incluyó una oferta de precio abierto en Francia. La cual se constituyó en una oferta especial para los trabajadores y una colocación con carácter global. Al finalizar el proceso, ADF continuó con el 8,84% de participación de ASF[57].
En julio 29 de 2004, el Estado francés aumentó su capital por un total de 1.300 millones de euros. Incluyó una oferta de precio abierto en Francia y una colocación

[51] Ibid.
[52] Ibid.
[53] Ibid.
[54] FRANCIA. Loi n° 2001-1 du 3 janvier 2001 portant habilitation du Gouvernement à transposer, par ordonnances, des directives communautaires et à mettre en oeuvre certaines dispositions du droit communautaire. [En línea] 3 de enero de 2001. http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=58467.
[55] Ibid.
[56] CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES. Op.cit.
[57] Ibid.

global garantizada abierta a todos los inversores, tanto franceses como no residentes, mediante una oferta pública inicial el 25 de noviembre de 2004[58].

La APRR también organizó una oferta especial de 50 millones de euros para los empleados, que adquirieron un total de 34 millones de acciones. La transacción redujo la participación combinada de capital del gobierno francés y su agencia pública Autoroutes de France (ADF), en APRR de 98.92% a 70.22%. Según CNA, las aperturas de capital, seguidas por las de SANEF en marzo de 2005, fortalecieron la estructura financiera de los principales concesionarios, incrementando la capacidad de distribución de dividendos de las empresas[59]. Mientras que lo pagado al Estado, ahora se asignarían a nuevos programas nacionales de infraestructura de transporte.

El 18 de julio de 2005, el Gobierno decidió privatizar por completo a APRR, ASF y SANEF a través de licitación, seleccionando a los siguientes compradores: Vinci para ASF, el consorcio Eiffage-Macquarie para APRR y Abertis-AXA-Caisse. des Dépôts-CNP-FFP-Prédica consorcio para SANEF. El gobierno modificó tiempo después el acuerdo de privatización con los compradores, obteniendo acuerdos como la determinación cada cinco años de la inyección de capital, proyectos y objetivos a realizar durante dicho periodo de tiempo, junto con la determinación tarifaria de peaje[60].

4.1.1.2 España.

España no ha sido ajeno a la financiación de obras de infraestructura vial mediante financiación con modelos de asociación publico privada. De hecho, tiene gran experiencia en concesión de vías y cuenta con leyes que rigen contratos, otorgando 32 concesiones de autopista de peaje desde 1967. En el año 1972 habían concedido 15 contratos y se expidió la Ley para regular la asignación de contratos de concesión. Entre 1976 a 1995, no se asignó ningún contrato de concesión debido al gobierno socialista que regía para ese entonces, el cual se enfocó en la ampliación y mejoramiento de las vías más importantes a través de la creación de vías doble calzada, financiadas totalmente desde lo público. Lo que tornó la calidad del desarrollo de infraestructura vial, algo muy por debajo de la establecida para aquellas vías de peajes[61].

Posterior a 1996, gracias al partido popular, se introdujeron los modelos de concesiones que en el año 2003 fue respaldada por la creación de la Ley de concesión de obras públicas. En esta Ley se determinó la ampliación y actualización

---

[58] Ibid.
[59] Ibid.
[60] Ibid.
[61] BAEZA, María y VASSALLO, José. Prívate concession contracts for toll roads in Spain: analysis and recommendations. Public Money & Management 10.27 (2010): 299-304. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://oa.upm.es/6995/2/INVE_MEM_2010_75938.pdf.

la Ley de concesión de obras públicas emitida en 1972, gracias a esta división histórica en el desarrollo de las concesiones en España, se establecieron dos periodos: El primer periodo 1967 a 1972 y el segundo periodo, a partir de 1996. A diferencia de otros países, en España se adjudicaron los contratos de grandes concesiones en un modelo abierto, en donde los contratos terminaron siendo incompletos, por su desarrollo estándar y no haberse realizado a medida[62].

4.1.1.3 Italia.

En el caso de la sociedad italiana no es sino hasta el año de 1998 cuando se introdujo la financiación de desarrollo de infraestructura, a partir de modelos de asociación publico privadas al marco legal italiano. Por lo que los modelos de APP son una práctica relativamente reciente en el financiamiento de infraestructura en el país, principalmente en las ciudades de Lombardía, Véneto, Campania y Toscana[63].

En el año 2001, hubo un gran reforzamiento y grandes avances por utilización de éstas. Sobre todo, en la infraestructura de espacios deportivos, urbanos y transporte. Sin embargo, en Italia se vio una menor eficacia en el uso de APP, comparado con otros países que llevan más tiempo en el uso de estas. Las tres principales razones del lento desarrollo son: a) la complejidad de procesos administrativos y el desaliento de las empresas para licitar debido al proceso de selección para las mismas; b) la dificultad de regular mediante los contratos, una asignación adecuada de los riesgos, debido al sistema de "derecho civil" vigente en Italia y c) el alto riesgo administrativo que caracterizó los procedimientos de adjudicación[64].

Otra diferencia que ha tenido Italia con respecto a otros países con modelos de APP es el origen del capital que financió los proyectos, ya que provienen en mayoría de capital bancario y en muy raras ocasiones del mercado capital. Este tipo de financiamiento para el desarrollo de las APP incurre en un aumento de la tasa de interés muy alto, comparado con los otros países, aproximado 11% vs un 0.75% a 1% de tasa libre de riesgo[65].

Ahora bien, en cuanto a la influencia del Gobierno italiano en el uso del PPP, aún existen deficiencias en la regulación legislativa que no permite que el PPP se use de manera efectiva, ya que el marco legal italiano no presentó una estimación del costo antes de la aprobación de un modelo de APP. Evaluando la viabilidad de un proyecto de PPP simplemente en el "Plan económico-financiero", lo que conllevó a la disminución de compromiso del sector privado[66].

---

[62] Ibid.
[63] ROSSI, Matteo y CIVITILLO, Renato. Public Private Partnerships: a general overview in Italy. Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 (2014): 140-149.
[64] Ibid.
[65] Ibid.
[66] Ibid.

4.1.2 Concesiones viales en Latinoamérica

De acuerdo con Bull[67], en América Latina se dio el desarrollo de infraestructura a partir de concesiones, con un total de 13 países para el 2004. Dejó adjudicados 36.103 kilómetros de carreteras a un total de 246 concesiones. Una cuarta parte se les atribuyó a proyectos puntuales como puentes o túneles o extensos trechos insertos en la trama urbana.

En América latina hay significativas diferencias entre países, los cuales han sido capaces de extender y aplicar el uso de concesiones y otros que no han sido capaces de aplicar en esta forma de desarrollo de infraestructura. Además, las actividades de concesión no han sido debidamente aplicadas con juicio en dichos países, sino que han sido intermitentes o esporádicas.

A la problemática se le añaden aquellos países que nunca han permitido la aplicación de una concesión, mientras que en otros como Chile hay un sistema bien estructurado de concesiones con una cobertura que se amplía continuamente y programas de licitaciones bien establecidos o Uruguay, que con su aplicación continuada y sistemática ha concesionado rutas altamente rentables en función de actividades de cobro de peaje por la concesión[68].

La adjudicación de concesiones comenzó en los 90's, obteniendo un total de 170, otorgadas en una sola década (1989-1999), con una construcción promedio de 2700 km/año. Se consideró lo anterior, como un periodo de tiempo relativamente muy bueno con respecto a lo que se presentó en los años siguientes hasta el año 2003. Sin embargo, en países como Argentina, durante los primeros años del milenio se realizó un único contrato de concesión a un consorcio de municipios para fines de conservación vial de 165 km. No es sino hasta el primer semestre del 2003[69], que se pudieron re-licitar 17 de 18 corredores viales que estaban adjudicados a 12 concesionarios distintos, cuyos contratos no soportaban hasta el 2018, como en el caso del ultimo corredor vial. Posteriormente, las concesiones reagrupan los corredores viales en tan solo 6, con una extensión de 7.951km. Las nuevas concesiones representaron un cambio drástico, originado en los serios problemas de las anteriores; Además, el Estado mantuvo una deuda con los concesionarios, derivado a problemas como: Rebajas en costo de peajes, ejecución de obras fuera

[67] BULL, Alberto. Concesiones viales en América latina: situación actual y perspectiva. Santiago de Chile. (Serie Recursos Naturales e Infraestructura No.79): NU. CEPAL. División de Recursos Naturales e Infraestructura, 2004. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6444/S0410800_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

[68] Ibid.

[69] Ibid.

de los contratos iniciales y, la recesión económica de inicio de milenio. Por lo anterior, se determinó que las nuevas concesiones tenían un alcance limitado a la conservación rutinaria y a la recaudación del peaje. Su producto debía depositarse diariamente en las cuentas bancarias del ente regulador[70].

4.2 Concesiones Viales en Colombia

Aunque no hay una definición exacta para una APP (asociación público - privada) o PPP por sus siglas en inglés, se trata de un contrato a largo plazo que involucra la inversión para el desarrollo financiero de infraestructura por dos entidades interesadas en el mismo. Por una parte, está el Estado o lo público y por otra, están las entidades privadas especializadas, quienes asumen riesgos significativos derivados de la dirección y manejo de los proyectos; así como también una remuneración ligada al desempeño. Como se verá más adelante, el termino APP es aplicable a varios campos por lo que en este caso vale la pena citar un enfoque de APP relacionado al desarrollo en infraestructura o construcción. La conceptualización de una APP tradicional con enfoque de provisión de infraestructura, agrupando inversión y prestación de servicios en un solo contrato a largo plazo en donde podrá controlar los activos a cambio de tarifas de usuario en compensación de costos[71].

Las APP no son nuevas y se han visto involucradas mayormente en el desarrollo de concesiones donde el sector privado se encarga del desarrollo de infraestructura, mantenimiento y operación vial. Estas concesiones se han hecho presentes desde hace cientos de años y se constituyen en el instrumento legal para la construcción de caminos, baños y mercados durante el imperio Romano. Otro ejemplo se denota durante la Europa medieval, donde se le asignó a Luis de Bernam la concesión fluvial del rio Rin para cobrar una tarifa sobre los bienes transitados en el mismo. En el mismo sentido, hay varios ejemplos en los siglos XVII y XVIII de asignación de concesiones para el desarrollo de canales, caminos y vías férreas, en países europeos, latinoamericanos e incluso de oriente como Japón y China[72].

A pesar la aplicación de las APP durante siglos es solo hasta después de los 70's se popularizan por la aparición de nuevas ideas al respecto de la responsabilidad del Estado en el pobre desarrollo económico, ya que era considerado un organismo ineficaz. Por lo que se propone la asignación este tipo de tareas a entidades privadas, fomentando la subcontratación y privatización[73].

---

[70] Ibid.
[71] KS, Jomo, et.al. Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? Department of Economic & Social Affairs 148 (2016): 1-30. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148_2016.pdf.
[72] Ibid.
[73] Ibid.

Las APP se involucraban inicialmente en proyectos de construcción para facilitar el desarrollo de zonas urbanas, posteriormente se convirtieron en una manera de financiación por parte del gobierno para el desarrollo de infraestructura mediante endeudamiento fiscal, mientras que se veía una movilización del área privada para fines públicos. Ahora, el termino APP no solamente aplica para concesión vial, sino que también se encuentra en diversidad de áreas de aplicación dentro de los cuales están la tecnología, la educación, la salud y el encarcelamiento en prisión, convirtiendo a las APP en un concepto heterogéneo aplicable a varios casos[74].

A inicio de la década de los 90, Colombia inició la implementación del modelo de concesión vial, con el fin de garantizar la ejecución de proyectos de infraestructura de primera necesidad, basado en los planes de desarrollo nacional. Esto, analizado como una alternativa dada la escasa asignación de recursos gubernamentales para la inversión directa en el impulso de la malla vial nacional. Desde su inicio, el Estado intentó estandarizar los modelos de los contratos para los proyectos de concesión; sin embargo, debido al desconocimiento del modelo entre los *contratantes* y *contratistas,* los proyectos de concesión han sufrido una serie de modificaciones enmarcadas en alguna de las cuatro (4) generaciones existentes. Modificaciones realizadas principalmente a su modelo de asignación de riesgos y de retribución financiera, partiendo de las lecciones aprendidas de los modelos que la preceden.

A continuación, se describe cada una estas generaciones en proyectos de infraestructura vial en Colombia:

4.2.1 Primera generación de concesiones viales (1993 – 1995)

En la década de 1990, el gobierno colombiano se encontraba concentrado en desarrollar la idea de convertir la economía basada en un modelo de protección interno, en una economía enfocada hacia la apertura a mercados internacionales. Lo cual traería consigo una infinidad de necesidades al sector transporte; esto, quedó plasmado en el Plan Vial de Apertura del presidente Cesar Gaviria. (1990 – 1994), en el que se identificó como prioridad la mejora inmediata de la red vial nacional.

Bajo estos antecedentes, se expidió la Ley 105 de 1993[75], que en su capítulo IV, reglamentó la participación y desarrollo de infraestructura a través de modelos de concesiones por primera vez. En este capítulo, se dieron los primeros lineamientos

[74] Ibid.
[75] COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 105. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones. 30 de diciembre de 1993. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0105_1993.html.

básicos relacionados con la adquisición predial y los valores máximos en los cuales se podría incurrir, sin embargo, sus definiciones son escasas de contenido, lo cual dejó un panorama abierto a interpretaciones. De otra parte, tendientes a cubrir la necesidad reconocida por el Estado, referente a los requerimientos de grandes inversiones en infraestructura vial, el Gobierno Nacional expidió el CONPES 2597 del 15 de junio[76], en el cual se priorizó la necesidad de concentrar la acción gubernamental en la ejecución de vías de carácter nacional y descentralizar la ejecución de vías regionales.

Para poder alcanzar este objetivo, el Gobierno Nacional se propuso unir esfuerzos entre públicos y privados cuyo fin fue la construcción, mejoramiento y mantenimiento de vías. Adicional a lo anterior, se expidió la Ley 80 de 1993[77], en la cual se brindan principios de contratación pública, pero que en conjunto con los demás documentos mencionados establecieron los lineamientos de la política que se usó como principio de la Primera Generación de concesiones viales. Es por esto, por lo que esta Primera Generación de concesiones se enmarcó por una necesidad política, en la cual Colombia realizó una apuesta de desarrollo, arriesgándose con un adelgazamiento del gasto público en infraestructura nacional, aumentando su contraparte de inversión privada a favor del desarrollo de las principales arterias viales nacionales.

Los proyectos estructurados bajo esta política se enfocaron principalmente hacia actividades de mejoramiento y ampliación de calzadas. Sin embargo, aunque no se trataba de proyectos tan ambiciosos, la falta de capacidad de planeación del Estado produjo que estos proyectos necesitarán de garantías otorgadas por la Nación, como lo es el IMG (Ingreso Mínimo Garantizado). Adicional a lo anterior y dentro del esquema de riesgos, se precisa que, aunque no existía una matriz como tal, se estableció el INVIAS como el responsable de asumir los sobre costos de construcción, correspondientes a un porcentaje de entre un 30% a un 50% adicional a lo inicialmente planteado. Lo cual no fue una estrategia muy acertada para incentivar la eficiencia en construcción de parte de los concesionarios.

Vale la pena aclarar que según el Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES, estos primeros proyectos no contaban con diseños de ingeniera y poseían una carencia total en los estudios de análisis de demanda, lo que produjo cambios en los trazados y estimaciones iniciales, ocasionando inversiones no previstas de parte del Gobierno Nacional; adicional a todo lo anterior, los proyectos de concesión de Primera Generación contaban con una estructura contractual que

[76] DOCUMENTO DNP-2597-UNIF-MOPT. Contratos de obra pública por el sistema de concesión. Colombia: DNP, 1992. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2597.pdf.

[77] COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 80. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. [En línea] 28 de octubre de 1993. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html.

no contempló algunos aspectos fundamentales de análisis de riesgo, como lo fue sobre costos en el proceso de adquisición predial, diferencias irreconciliables con comunidades durante la ejecución de los proyectos y en algunos casos, el cobro de la ejecución de las obras a través de proyectos de valorización[78].

Lastimosamente el manejo que dieron las partes interesadas no fue analizado cuando el sistema de concesiones lo requería, toda vez que la mayoría de los contratos incluyeron la construcción de nuevas estaciones de peaje, situación que hoy se conoce como el mayor malestar creado por esta generación de Concesiones; bajo este esquema de concesiones de Primera Generación, se planteó la ejecución de 13 proyectos de concesión, entre los cuales se encuentra incluido, el proyecto que hace parte del análisis del caso, objeto de estudio:

Los 13 proyectos son:

- Santa Marta – Riohacha – Paraguayón.
- Malla Vial del Meta.
- Los Patios – La Calera – Guasca y El Salitre – Sopó – Briceño.
- Bogotá – Cáqueza – Villavicencio.
- Bogotá (El Cortijo) – Siberia – La Punta – El Vino.
- Cartagena – Barranquilla.
- Desarrollo Vial del Norte de Bogotá.
- Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes – caso de estudio.
- Girardot – Espinal – Neiva.
- Desarrollo Vial del Oriente de Medellín y Valle de Río Negro.
- Armenia – Pereira – Manizales (Autopistas del Café) y departamentales.
- Barranquilla – Ciénaga (Atlántico).
- Buga – Tuluá – La Paila (Valle del Cauca).

A través de las concesiones de Primera Generación, se generó el desarrollo de la siguiente infraestructura:

- 135.5 kilómetros de calzada nueva.
- 1008.9 kilómetros de calzada intervenida en calidad de rehabilitación.
- 1332.2 kilómetros de calzada intervenida en calidad de mantenimiento.

Se realizo una inversión total de $952.257 m COP corrientes de 1999.

4.2.1.1 Asignación de riesgos en concesiones de primera generación

Como ya se ha mencionado, esta generación de concesiones planteó unas garantías generosas y sobre estimadas, con el fin de cubrir la diferencia entre los

[78] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. El consejo nacional de política económica y social, CONPES: Antecedentes. [En línea] 26 de diciembre de 2016. https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx.

ingresos reales del privado durante la operación y los que se debían asegurar por parte del Estado para con el concesionario, dadas las condiciones contractuales pactadas.

De otra parte, los mecanismos pactados para cubrir la activación de algunos riesgos contemplaban practicas poco atractivas para el Estado, como lo son la ampliación de plazo de la concesión, el aumento de la tarifa de recaudo por peajes y la compensación directa con recursos propios de la Nación.

Al realizar un análisis de las razones por las cuales esta generación de concesiones viales no tuvo el "éxito" esperado, se pueden evidenciar la activación de los siguientes:

- Predial – los proyectos iniciaron ejecución de obra sin contar con las suficientes tiras prediales adquiridas, lo que ocasionó que la ejecución de los proyectos se viera afectada directamente; además, al no existir lineamientos claros de adquisición predial para este tipo de proyectos, los plazos requeridos en los procesos de compra y expropiación afectaron directamente los modelos financieros de los proyectos, convirtiendo en inviable su ejecución durante el proceso.

- Ambiental –demoras en la aprobación de licencias por desconocimiento de los corredores definitivos en la etapa previa a la adjudicación.

- Grandes cantidades de obra – al no contar con licencias aprobadas. Previo la adjudicación, los corredores propuestos se modificación, lo cual produjo un aumento considerable de las cantidades de obra. Es preciso indicar, que este riesgo lo asumió en su totalidad el Estado, razón por la cual, el privado nunca procuró la optimización de los diseños de acuerdo a la necesidad presentada.

- Partes interesadas – al no contar con una metodología clara para el tratamiento de interesados durante la ejecución de estos proyectos, las diferentes acciones de parte de los concesionarios fueron vistas como acciones en contra del desarrollo social de las regiones. Ejemplo de esto, es la instalación de casetas de recaudo sin realizar consulta previa a las comunidades. Por esto, el hecho de subestimar este riesgo ocasionó que comunidades afectadas se pronunciaran manifestando su rechazo de manera activa y con acciones en algunos casos violentas, que produjeron la modificación de las condiciones contractuales de los proyectos, afectando directamente los modelos financieros.

Por último, para estos proyectos nunca se definió una matriz clara de análisis y asignación de riesgos entre públicos y privados, lo cual ocasionó como se ha

mencionado, que la mayor carga estuviera en cabeza del Estado, generando de esta manera un apalancamiento inadecuado al momento de la activación de riesgos. Este hecho fue aprovechado por los privados, quienes obtuvieron mayores periodos de permanencia a medida que los costos de ejecución del proyecto se incrementaron.

4.2.2 Segunda generación de concesiones viales (1995 – 1999)

Con los resultados de la Primera Generación de concesiones y realizado el análisis de los mismos, el Estado procuró gestionar la ejecución de algunos proyectos de alta importancia para el Gobierno nacional; es preciso indicar que durante el periodo de tiempo en el cual se intentó gestionar la construcción de infraestructura vial bajo el modelo concesionado de segunda generación. El desarrollo de esta infraestructura no fue un pilar fundamental del gobierno de turno, razón por la cual no se evidenciaron grandes avances, ni tampoco grandes proyectos bajo este esquema.

Como resultado del proceso de evaluación de los datos obtenidos en el estudio de la Primera Generación de concesiones, en 1995 se expidió el CONPES 2775[79], bajo el cual se dieron los lineamientos para el comienzo de los procesos de concesión de segunda generación.

Con este documento, se intentó subsanar los problemas evidenciados en la generación anterior, por lo cual, se dio mayor importancia a la distribución de riesgos entre el público y el privado, y se colocó en cabeza del privado el riesgo de construcción. De otra parte, el Gobierno intentó realizar estudios de ingeniera definitivos, mayor profundidad en los estudios de demanda para los nuevos corredores y las ampliaciones de los existentes, la consecución de las licencias ambientales y un mayor avance en los avalúos prediales, para mitigar estos riesgos. Con el fin de garantizar un éxito en la ejecución de los proyectos de concesión vial de segunda generación, se estableció que, a quienes se adjudicaran deberían realizar la consecución de dichas licencias ambientales antes del inicio de la construcción.

De igual manera, también deberían tener un adelanto en la elaboración de las fichas prediales requeridas. Así que se realizó la modificación de los mecanismos de adjudicación colocando como factor evaluador, los aportes de la Nación y las garantías requeridas de construcción, tráfico y riesgo cambiario.

[79] DOCUMENTO CONPES-2775-MHCP-DNP:UINF-UPRU. Participación del sector privado en infraestructura física.» 26 de abril de 1995. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2775.pdf.

Un aspecto innovador para esta generación de proyectos fue la inclusión del término "Ingreso Esperado (IE)", con el cual se permitió la reversión del corredor vial concesionado a la Nación. Una vez se cumpla el ingreso de recursos para el Concesionario a través de casetas de recaudo y/o vigencias futuras, expuesto en su propuesta durante el proceso de adjudicación[80]; bajo este esquema de concesiones, solo se propuso la ejecución de dos proyectos. Lastimosamente, ninguno de los dos es un ejemplo de éxito en proyectos de concesión vial.

Para ampliar esta argumentación, se describe a continuación, las razones que sustentan tal afirmación:

Corredor El Vino – Tobiagrande - Puerto Salgar - San Alberto. Proyecto adjudicado en el año 1997. Un año después de su inicio (1998), se llevó a cabo la ejecución de las actividades, después de que el concesionario de manera unilateral propuso el cambio del trazado por diferentes razones técnicas y económicas.

En ese momento, se inició un proceso administrativo entre las partes lleno de demandas. De una parte, sobre el privado – Consorcio del Magdalena Medio S.A. (COMMSA) se argumentaron falencias en la estructuración técnica y financiera, lo cual no garantizaban un equilibrio económico del contrato de concesión; y por el otro, el Instituto Nacional de Vías (INVIAS), argumentado decisiones del concesionario que afectaban de manera directa el proyecto.

Seis (6) años más tarde, las partes llegaron a un acuerdo de conciliación para la rehabilitación, construcción y mantenimiento del corredor. Siendo esta la primera vez que el Estado recibía una compensación por parte de un contratista; sin embargo, aunque el aporte de recursos requerido para cumplir con la ejecución de la obra de acuerdo a las modificaciones realizada a los diseños seria desde el sector privado. Las demoras en la ejecución y las implicaciones del fallo generaron una incertidumbre en el gremio constructor, quien de ahora en adelante tendría más claro los riesgos al momento de participar en la ejecución de este tipo de proyectos. El segundo proyecto, el denominado Malla Vial de los Departamentos del Valle del Cauca y Cauca, se adjudicó en el año 1995. Aunque contaba con alguna profundidad en diseños y estudios previos, presentó una significativa cantidad de litigios entre las partes por temas como el licenciamiento ambiental, la adquisición de predios y las multas generadas por el cumplimiento a las especificaciones técnicas y ambientales de parte del contratista.

Este proyecto en la actualidad cuenta con más de diecisiete (17) modificaciones al contrato inicial, con el fin de realizar adiciones y cinco (5) otrosí relacionados con el alcance. Por lo anterior, este proyecto en la actualidad se encuentra adjudicado al concesionario hasta el año 2054 y su ejecución no supera un 54% de las obras inicialmente contratadas.

[80] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Op.cit.

Todo lo mencionado, permite señalar que las concesiones de segunda generación fueron una plataforma en la cual el Estado procuró mejorar aspectos financieros, técnicos y legales de la estructuración; sin embargo, las condiciones específicas de cada proyecto no permitieron su ejecución dentro de los plazos establecidos y bajo las condiciones pactadas. Otro aspecto que afectó directamente la ejecución de los proyectos de segunda generación fue la falta de experiencia del sector financiero en la financiación de proyectos de este tipo y su muy alta resistencia al apoyo durante su desarrollo. Esto, motivado seguramente por la experiencia vivida con los proyectos de Primera Generación[81].

Es preciso indicar que, en esta generación de concesiones, aun no se define nada relacionado con el aspecto del manejo de partes interesadas o "*stakeholders".*

4.2.2.1 Asignación de riesgos en concesiones de segunda generación

A partir del CONPES 2775 de 1995[82], se definió la necesidad de contar con estudio de ingeniería de detalle antes de llevar a cabo el proceso de selección y adjudicación del contratista. Igualmente, solicitó al estructurador los estudios de demanda de los diferentes corredores, los cuales suministraran la información suficiente, clara y necesaria para desarrollar diseños acordes con las necesidades de la red vial nacional.

Lo anterior, permitió al Estado contar con herramientas serias para poder trasladar el riesgo comercial, el riesgo de construcción, el riesgo de licencias ambientales y el riesgo predial a los concesionarios; Igualmente, se modificó el esquema de garantías dando dentro del proceso de selección mayor puntaje a los proponentes que solicitarán la menor participación del Estado en el reconocimiento de garantías durante la activación de riesgos.

De las lecciones aprendidas de la generación pasada, se pudo estructurar una matriz básica de asignación de riesgos entre el público y el privado, la cual se presenta a continuación:

Tabla 1. Matriz de asignación de riesgos Segunda generación de concesiones viales de acuerdo con CONPES 2775 DE 1995[83].

---

[81] ACOSTA, Olga Lucía; ROZAS, Patricio y SILVA, Alejandro. Desarrollo vial e impacto fiscal del sistema de concesiones en Colombia. Santiago de Chile: NU. CEPAL. División de Recursos Naturales e Infraestructura [en línea]. (Serie Recursos Naturales e Infraestructura No.138), 2008. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet: https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6336.
[82] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Op.cit.
[83] Ibid.

RIESGO	EN CABEZA DE
CONSTRUCCIÓN	PRIVADO
COMERCIAL	PRIVADO
EVENTOS DE FUERZA MAYOR	COMPARTIDO ENTRE PÚBLICO Y PRIVADO
REGULATORIO	PÚBLICO
AMBIENTAL	PRIVADO
TRIBUTARIO	PRIVADO
CAMBIARIO	PRIVADO

Fuente: elaboración propia.

4.2.3 Tercera generación de concesiones viales (2002 – 2007)

Con las lecciones aprendidas del modelo anterior y la situación de conflicto interno que en este momento sostenía Colombia en su interior, el Gobierno Nacional se propuso aumentar la presencia del Estado en los puntos más apartados del país. De la mano de Álvaro Uribe como presidente, se crearon programas como el PLAN 2500, con el cual se pretendía realizar la construcción de un mínimo de 2.500 kilómetros de carreteras secundarias y terciarias nuevas a nivel nacional; en paralelo, se realizó la definición de ocho (8) proyectos de infraestructura vial primaria de carácter prioritario, para los cuales a través del CONPES 3045[84], se diseñó un programa de concesiones, saliendo finalmente a licitación, los siguientes corredores:

- Corredor Zipaquirá – Ye de Ciénaga, Conexión de Bucaramanga con la troncal del Magdalena Medio y vial alterna al puerto de Santa Marta
- Malla vial del Caribe, Variantes y accesos
- Corredor Briceño – Tunja – Sogamoso
- Corredor Buenaventura – Bogotá
- Rumuchica – Pasto – Popayán
- Medellín – La pintada
- La Paila – Pereira
- Troncal del Llano

Adicional a lo anterior, en el año 2004 se realizó la reestructuración del Ministerio de Transporte y se creó el Instituto Nacional de Concesiones (INCO) como el responsable de administrar los proyectos de concesión. Con la gestión del INCO, se decidió adjudicar la ejecución de dos (2) nuevos proyectos carreteros (Bogotá – Girardot y Pereira – La Victoria), adicionales a los ocho (8) inicialmente planteados,

[84] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DOCUMENTO CONPES 3045. Programa de concesiónes viales 1998-2000: Tercera Generación de Conseciones. [En línea] 17 de agosto de 1999. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3045.pdf.

generando de esta manera un banco de diez (10) proyectos por ejecutarse bajo esta modalidad. En total, estos proyectos contemplaban la ejecución de un total de 3.557 kilómetros, entre ellos y como proyecto principalmente destacado, La Ruta del Sol, el cual en la actualidad se encuentra caducado por el Estado, dado los problemas de corrupción durante los procesos de adjudicación y modificación a su alcance. Otro aspecto importante del modelo de concesión de partes interesadas es que finalmente se incluye el termino corredor vial, el cual hace referencia directa a:

> La creación de una serie de vías que permitan la comunicación entre los centros de producción, consumo, distribución y/o comercialización, mejorando de esta forma la productividad y competitividad de las mallas viales nacionales y los índices de exportación del país[85].

Se debe realizar la precisión respecto a que los proyectos enmarcados bajo este esquema concesionario contaban en su totalidad con licencias ambientales en proceso de expedición, un adelanto considerable en la elaboración y aprobación de las fichas prediales requeridas, estudios técnicos desarrollados con una mayor profundidad que en las generaciones anteriores, y por último, considerado unos de los criterios más importante en los procesos de desarrollo estudios técnicos de demanda de tráfico, junto a modelaciones financieras de carácter preliminar lo suficientemente completas para garantizar el equilibrio económico de los contratos. Al igual que en las concesiones de segunda generación, se presenta el concepto de Ingreso Esperado, y los plazos de reversión están estimados en rangos de tiempo medianos y largos una vez el concesionario cuente con su Ingreso Esperado.

4.2.3.1 Asignación de riesgos en concesiones de tercera generación.

En cuanto a la asignación de los riesgos entre las partes, el Estado desarrolló el CONPES 3107[86], con el cual creo las obligaciones en reservas para cubrir pasivos contingentes de su parte. De forma adicional y dentro de su contenido, menciona que:

> Corresponde a las entidades estatales asumir los riesgos propios de su carácter público y del objeto social para el que fueron creadas o autorizadas, y a los contratistas, aquellos riesgos determinados por el objeto que persiguen en el cumplimiento de su actividad[87].

---

[85] ACOSTA, Olga Lucía; ROZAS, Patricio y SILVA, Alejandro. Op.cit. p.16

[86] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN; MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTE. Documento CONPES 3107. Política de manejo de riesgo contractual del estado para procesos de participación privada en infraestructura.» 3 de abril de 2001. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3107.pdf.

[87] Ibid., p.3

Partiendo de lo anterior, en esta generación, se realizó el traslado de la gestión predial al concesionario y parte de la interacción con partes interesadas, principalmente las comunidades. Quedando el riesgo concerniente a los sobrecostos del proceso de adquisición predial, en cabeza del Estado. En las relaciones con las partes interesadas, los contratos de los proyectos adjudicados bajo las precisiones de la tercera generación incluyen un apéndice específico para el manejo de interesados[88], enfocándose principalmente en la gestión social. Por lo cual se describe el proceso de preparación del plan de gestión social para el proyecto en concesión[89], el cual debe cumplir los siguientes objetivos:

- Comunicar y formar a las comunidades.
- Facilitar áreas de discusión y consulta.
- Crear situaciones para que los procesos de concertación y colaboración comunitaria.
- Relacionar a las instituciones locales, regionales y nacionales.
- Acompañar a la comunidad en los procesos de reubicación y compra de predios.
- Establecer compromisos para el ordenamiento territorial local y regional.
- Potenciar el desarrollo comunitario y municipal[90]

Con todo lo anterior, ya se puede construir una matriz de asignación de riesgos más desglosada, dadas las condiciones particulares de la estructuración de cada uno de los proyectos (tabla 2).

Tabla 2. Matriz de asignación de riesgos entre público y privado para concesiones de Tercera Generación.

RIESGO	EN CABEZA DE
CONSTRUCCIÓN	PRIVADO
OPERACIÓN	PRIVADO
COMERCIAL	PÚBLICO
FINANCIACIÓN	PÚBLICO
REGULATORIO	PRIVADO
CAMBIARIO	PRIVADO
ADQUISICIÓN PREDIAL	PRIVADO
LICENCIAMIENTO AMBIENTAL	PRIVADO
EVENTOS DE FUERZA MAYOR	COMPARTIDO ENTRE PÚBLICO Y PRIVADO

Fuente: elaboración propia.

[88] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOOK). 6ta. Chicago, IL: Project Management Institute, 2017.
[89] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Desarrollo de una guía metodológica para la gestión de la relación con las partes interesadas en un proyecto de concesión vial - Caso concesión Bogotá (Fontibón) - Facatativá - Los Alpes, Obras Fase II. [Trabajo de grado Especialista en desarrollo y gerencia integral de proyectos]. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2015. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/180/1/Guti%c3%a9rrez%20Guti%c3%a9rrez%2c%20Luz%20Elvira%20-%202015.pdf.
[90] Ibid., p.26

4.2.4 Cuarta generación de concesiones viales y su asignación de riesgos (2012 – en ejecución)

Las concesiones de Cuarta Generación se crearon partiendo de la necesidad de continuar con la apertura económica del país ante retos como el tratado de libre comercio con EE. UU.; este ha sido uno de los pilares más ambiciosos del desarrollo nacional, con una inversión cercana a los 47 billones de pesos COP. Para la ejecución de este tipo de proyectos, el Gobierno Nacional creo la Ley 1508[91] del 10 de enero de 2012, lo cual dio pautas y brindó el régimen jurídico de las asociaciones público-privadas. De esta manera, el Estado enfatizó en la necesidad de desarrollar la etapa de prefactibilidad, durante la cual se deben realizar principalmente los estudios de impacto social y ambiental, sin dejar de lado las condiciones pactadas para las generaciones antecesoras durante su etapa de estructuración. Es preciso indicar, que, en esta generación de concesiones, los riesgos han sido previamente valorados mediante herramientas reconocidas de parte del estructurador, por lo que durante la etapa de desarrollo se puede evidenciar que los representan una mayor prioridad dada la cuantía de recursos requerida al momento de su activación en los proyectos son:

- Riesgo de adquisición predial.
- Ambiental.
- Político – social.
- Financiero.
- Redes,
- Diseños.
- Comercial.
- Cambiario.
- Regulatorio.
- Tecnológico de recaudo.
- Construcción de túneles.
- Fuerza mayor.

Todos los riesgos ante mencionados se definen y asignan en el CONPES 3760[92], bajo el cual se realiza la estructuración básica de los proyectos de Cuarta

[91] COLOMBIA. Ley 1508. Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones.» 10 de enero de 2012. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1508_2012.html.

[92] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DOCUMENTO CONPES. Modificación al documento Conpes 3760: “proyectos viales bajo el esquema de asociaciones público privadas: cuarta generación de concesiones viales”. [En línea] 27 de enero de 2014. [consulta: el 3 agosto

Generación. De otra parte, los contratos de concesión de Cuarta Generación incluyen un apéndice social con el cual se brindan herramientas para el tratamiento de terceros interesados Gutierrez, Marín, & Zuluaga[93], el cual tiene como principales objetivos:

- Obligar al privado al desarrollo de actividades y planes que mitiguen los impactos negativos de la ejecución del proyecto y que potencien los impactos positivos, sobre los grupos de interés
- Articular el impacto social y económico sobre los terceros interesados en el desarrollo del proyecto
- Estructurar y ejecutar programas y proyectos, tendientes a mitigar todos los impactos negativos por la ejecución de la infraestructura contratada.
- Incentivar la cooperación interinstitucional entre las entidades existentes en las regiones en las cuales se desarrolla la infraestructura objeto del proyecto.
- Facilitar y potencializar la integración del proyecto en el ordenamiento y realidad social, geográfica, administrativa, jurídica y económica de la región influenciada con su ejecución[94].

4.3 Problemáticas Sociales que Afectan los Proyectos de Concesión en El País

Colombia es un país retrasado en infraestructura vial razón por la cual desde el año 1993 ha apostado al modelo de concesión vial para poder realizar la inversión necesaria en infraestructura que demanda el crecimiento económico del país. Sin embargo, esta inversión a diferencia de otros países localizados en el mismo nivel económico no ha sido forjada a través de lecciones aprendidas, y por el contrario se siguen presentando los mismos errores y falencias en su estructuración[95]. Por esto la gran mayoría de concesiones en ejecución ha sufrido procesos de renegociación que solo incentivan el interés de las empresas constructoras en los proyectos de concesión no por el modelo utilizado, sino por las posibles utilidades adicionales que surgirán al iniciar un proceso de reclamación en contra del Estado por inversiones que nunca se previeron durante la estructuración de cada proyecto en particular.

En Colombia, la mayoría de los casos de renegociación no se deben a las tarifas bajo las cuales se pactaron la ejecución de las obras concesionadas, si no por el contrario se debe a la adición de alcance y extensión en tiempo para promover la

2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3800.pdf

[93] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit p.26

[94] Ibid. p.26

[95] LARRAHONDO, Paola. «The fourth generation of road concessions in Colombia and the new PPP legal model: What have we learnt from over-renegotiation and over-litigation trends?» Revista de Derecho Publico 38 (2017): (enero-junio). 1-45. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://dx.doi.org/10.15425/redepub.38.2017.02.

ejecución de obras sobre las cuales el Estado no puede destinar recursos debido a la inadecuada planeación estratégica del mismo. Al realizar cambios en el alcance del proyecto, solo se motiva el inicio de alegatos en los cuales un porcentaje muy alto es fallado a favor del contratista, generando así una cadena de pretensiones economías de parte del concesionario que están fundamentadas en la pobre asignación de riesgos entre las partes, que es solo una consecuencia de las pocas herramientas que posee el Estado para atraer la atención de las compañías inversoras en este tipo de proyectos.

Lo anterior, teniendo en cuenta que el Estado es quien eventualmente subvenciona los proyectos. Por lo tanto, debe destinar recursos para la ejecución de obras, máxime si el modelo financiero sufre impactos que desequilibran la ecuación económica del concesionario. Cabe aclarar que la asignación de riesgo en los diferentes modelos de concesión se ha visto afectada por la necesidad de atraer interesados en la ejecución de los proyectos, por parte del Estado. Por ejemplo, en los proyectos de Primera Generación el 100% de los riesgos se asignaban al Estado dado que se trataba de un modelo de contratación completamente nuevo en el país y los grandes constructores, quienes tenían la capacidad técnica de participar no veían los proyectos tan atractivos, debido a los grandes periodos requeridos para la ejecución y finalización de las concesiones.

Aunque a la fecha se han desarrollado distintos modelos de contratación y ejecución de proyectos viales bajo el modelo de concesión. Aun el Estado asume la mayor parte de la responsabilidad financiera de los proyectos generados para el desarrollo del país. Por lo anterior, es necesario recordar cada una de las generaciones de concesiones y sus falencias particulares, que no permitieron el éxito de los proyectos dentro del entorno en que fueron planeados:

4.3.1 Primera generación

Para esta generación el Estado colombiano creo el INVIAS como ente regulador y controlador de todos los proyectos de infraestructura vial que se desarrollaría en la nación, incluyendo los proyectos de concesión; además, se creó la Ley 80 de 1993 de contratación pública[96]. Pese a lo anterior, la falta de estructuración técnica y financiera de estos proyectos mostró las primeras falencias que afectaban principalmente la financiación de la ejecución de las obras, así como desequilibrios económicos de los contratos, que redundaron en reclamaciones y demandas para el Estado. Cabe aclarar, que en esta generación de concesiones el Estado buscaba atraer a los principales constructores, considerando que estos poseían la experiencia requerida para la ejecución de los proyectos de infraestructura. Sin embargo, esta fue una de sus principales fallas, dado que este tipo de proyectos

[96] COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Op.cit.

requiere además conocimientos en gestión de recursos financieros, gestión de proyectos y gestión de riesgos.

Adicional a las falencias de estructuración y planeación de los proyectos, y la poca experiencia de los adjudicatarios, se pueden mencionar los siguientes factores que determinaron la no consecución de los objetivos planteados:

- Dentro de la afectación más grande de los riesgos asumidos por el Estado, se encontraba que las grandes cantidades de obra serian asumidas por el público, bajo un esquema de precios unitarios y cantidades de obra similar a la obra pública.

- Los contratos no eran los suficientemente robustos para garantizar su cumplimiento, lo cual ocasionaría que el privado aprovechara estos vacíos jurídicos en su defensa.

- Dentro de los principales vacíos de los contratos de concesión de Primera Generación se encuentra la falta de mecanismos para dirimir controversias entre las partes, no especificaban la obtención de financiación de parte del privado, no especificaban ningún mecanismo para la actuación de los financiadores en caso de requerirse, no se profundizaba en sanciones en caso de incumplimiento de las partes, no especificaba procedimientos en caso de presentarse eventos de fuerza mayor, entre mucho otros vacíos.

- No existían estudios robustos de demanda de los corredores, que permitieran garantizar al Estado el cumplimiento de los tráficos mínimos garantizados para cumplir con los ingresos mínimos garantizados (IMG) otorgados por el Estado.

- Al no poder cumplir con el IMG, el Estado se vio en la obligación de cubrir estos pasivos con recursos propios. Lo que se vio afectado por la falta de liquidez del Estado en su momento, así como por la inexistencia de regulación en materia de pasivos contingentes.

4.3.2 Segunda generación

Para el desarrollo de concesión de esta generación, el Estado buscó garantizar una mayor estructuración de los proyectos y una mejor repartición de riesgos entre las partes, lo anterior con el fin de subsanar la sensación que había tenido en el gremio constructor e inversor en la Primera Generación de concesiones. La distribución de riesgos se caracterizó principalmente por la decisión de Estado de continuar en cabeza de la gestión predial y ambiental del proyecto, lo cual procuró una mejor estructuración técnica de los proyectos.

Sin embargo, aunque esta generación estuvo más estructurada que la anterior, la declaratoria de nulidad del contrato de la española COMMSA para el corredor vial Tobia Grande – Puerto Salgar, dejó en evidencia las estrategias poco acertada de los concesionaros al bajar las propuestas para garantizar la firma del contrato y un posterior proceso legal, basándose en la poca regulación del sector con el fin de obtener utilidades mayores a las inicialmente calculadas, sin que los proyectos se ejecutarán en las condiciones planteadas, afectando el desarrollo de la infraestructura vial colombiana. Las principales falencias de esta generación de concesiones se centran en:

- Aun el Estado asumía el riesgo de grandes cantidades de obra en la ejecución del proyecto, aunque para esta generación limitó los sobre costos en proyectos nuevos al 20% del presupuesto y en un 10% para la construcción de segundas calzadas.

- En esta generación el Estado tenía como garantía sobre los proyectos el IMG, sin embargo, partiendo de las lecciones aprendidas, para evitar la falta de liquidez. Además, delimito el pago de éstas, en caso de ser requeridas a un periodo de 12 meses una vez se activará la garantía.

- Una vez mas no se realizó ningún tipo de estudio, ni gestión con partes interesadas o "*stakeholders"* (comunidades, municipios, etc.) para la localización de las casetas de cobro de peaje, lo que provocó la activación de riesgos sociales y financieros.

- La financiación de estos proyectos se obtuvo principalmente de las entidades financieras colombianas, las cuales aún eran muy inmaduras para la magnitud de los proyectos, por lo cual generaron garantías casi imposibles de cumplir por los constructores.

4.3.3 Tercera generación.

Aunque para esta generación de concesiones el Estado migro del modelo financiero basado en el ingreso mínimo garantizado (IMG) al ingreso esperado (IE), y este último criterio fue considerado como la variable principal de adjudicación, la falta de alineación entre los proyectos adjudicados, su ejecución y la planeación estratégica del país, fue determinante para que los proyectos no lograran su financiación.

De acuerdo con el Consejo de Estado, la tercera generación de concesiones buscaba llevar a cabo la conexión de las principales ciudades con los centros de producción del país e implementaría el concepto de gradualidad en la ejecución de los proyectos de acuerdo con el crecimiento regional y la demanda sobre cada uno

de los corredores concesionados. Lo anterior, generó renegociaciones en los alcances de los contratos, ocasionando la activación de riesgos y efectos desfavorables (mayores costos, mayores plazos) en contra de los intereses del Estado. Las principales falencias de esta generación de concesiones se centran en:

- No medir el impacto que tendría la migración del IMG al IE, lo cual produjo que se presentarán ofertas artificialmente bajas que terminaron en renegociaciones, terminaciones unilaterales y anticipadas, así como liquidaciones de estos contratos.
- Los procesos de renegociación de los contratos no fueron eficientes, y las entidades públicas no estaban preparadas para lograr negociaciones eficientes para el estado.
- Dado el modelo de financiación, los proyectos debían ser apalancados con el recaudo de peajes y con el compromiso de vigencias futuras de parte del estado, sin que se lograra una alta participación del sector financiero, como socio estratégico para el apalancamiento de los proyectos.
- El modelo no se constituía en un atractivo para el sector financiero, ni para la banca multilateral, dado que no se contaba con un nivel de madurez de la estructuración desde el punto de vista del componente de riesgos socioambientales.

El estudio de las tres generaciones de concesiones termino con la reestructuración estatal en 2010, que ocasiono la creación de la ANI, ente capaz de estructurar técnica y financieramente proyectos alineados con la planeación estratégica del país enfocados en la intervención de vías primarias y críticas para el desarrollo del país y con la capacidad de estudiar los riesgos específicos de cada proyecto realizando una asignación más adecuada a la capacidad de cada una de las partes para asumirlos y controlarlos.

4.3.4 Cuarta generación

De esta manera es que surge la cuarta generación de concesiones viales que se encuentra en desarrollo en Colombia y la creación de la Ley de asociaciones público – privadas Ley 1508[97], que rige de manera más clara y acertada el tipo de proyectos que se desean desarrollar bajo el modelo de Asociación Público – Privada (APP). Para esta generación de concesiones viales, el estado tomo la determinación de colocar en cabeza del privado riesgos como el de construcción (excepto túneles), operación y mantenimiento, financiación, sobrecostos en construcción, gestión predial y ambiental, y aseguramiento de eventos de fuerza mayor.

[97] COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 1508. Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones. [En línea] 10 de enero de 2012. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1508_2012.html.

Sin embargo, continuaron en cabeza del estado, como responsable total o parcial de los riesgos de eventos de fuerza mayor no asegurables, mayores costos en adquisición predial, mayores costos por tramites de consultas previas y licenciamiento ambiental, menores ingresos por demanda (tráfico), redes (sobrecostos por el traslado y protección con base en la gestión interinstitucional) y los riesgos socio-políticos asociados al manejo de comunidades y partes interesadas o "*stakeholders"* (imposibilidad de instalación de peajes, tarifas sociales, reubicación de peajes). Con el presente trabajo de grado se pretende analizar la gestión de riesgos desde la estructuración, hasta la ejecución y control de los proyectos de concesión de infraestructura vial, asociados al manejo de partes interesadas o "*stakeholders"*.

4.4 Afectaciones en el Desarrollo de los Proyectos

La falta de gestión en el manejo de las relaciones con las comunidades vecinas a los proyectos genera múltiples afectaciones en el desarrollo, tales como desinformación, solicitud de obras adicionales, problemas relacionados con la preservación del medio ambiente y hasta intereses políticos, generando la movilización de las comunidades. A continuación, se presentan algunos casos reales de protestas de la comunidad en contra de proyectos viales concesionados[98]

- "En marzo de 2004, la instalación del peaje de Puente Quetame sobre la antigua vía al llano, provoca protestas de los habitantes de la provincia oriente en contra del nuevo cobro"[99].
- "En abril del 2013, la Concesión Autopista del Café tuvo que manejar las manifestaciones de la comunidad de Circasia – Quindío quienes solicitaban la construcción de retornos"[100].
- "En agosto de 2013, habitantes de 10 barrios bloquearon la avenida Camilo Daza de Cúcuta. La molestia fue generada por el cierre de 18 cruces viales que realizó el concesionario San Simón. Los vecinos de la obra afirman que en ningún momento fueron informados de las actividades"[101].
- "En agosto de 2014 en Antioquia, se presentan protestas por parte de la comunidad con ocasión a la reactivación de la construcción del Túnel del Oriente.

[98] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit., p.28
[99] REDACCIÓN EL TIEMPO. Termina protesta por peaje. El Tiempo. 13 de marzo de 2004, pág. [online]. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1512572.
[100] RAMOS, Andrés. Con pancartas exigen retornos en Circasia Uno y medio. La Crónica del Quindío 15 de abril de 2013: [online]. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://bit.ly/2Ym90So.
[101] LA OPINIÓN - Cúcuta. Paralizadas obras de parque que beneficiará a 5 barrios de Cúcuta. La opinión. 1 de abril de 2019, págs. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.laopinion.com.co/cucuta/paralizadas-obras-de-parque-que-beneficiara-5-barrios-de-cucuta-174284#OP.

La comunidad asegura que la construcción de esta obra afecta las fuentes hídricas que abastece a las poblaciones vecinas"[102].

- "En agosto de 2014, los conductores de busetas bloquearon la Troncal de Occidente, debido a la construcción de un separador que no permite la entrada a un barrio, los representantes de la concesión Autopista del Sol debieron atender a la comunidad"[103].

[102] EL TIEMPO - MEDELLÍN. Gerentes de los acueductos le temen al Túnel de Oriente. El Tiempo. 26 de agosto de 2014, pág. [online]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14436795.

[103] ÁLVAREZ, Rubén. Busetas bloquean Carretera Troncal de Occidente. El Universal. 13 de agosto de 2014, pág. [online]. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.eluniversal.com.co/cartagena/busetas-bloquean-carretera-troncal-de-occidente-167514-GUEU261689.

5. CAPITULO I. CASO DE ESTUDIO: CONCESIÓN BOGOTÁ (FONTIBÓN) – FACATATIVÁ – LOS ALPES

La concesión Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes,

> Es un proyecto de desarrollo vial que cuenta con una longitud total de 38.4 kilómetros, enmarcado en las concesiones de Primera Generación; a su cargo se encuentra *Concesione*s CCFC S.A., organización conformada por algunas de las más importantes compañías a nivel nacional como lo son *Proyectos de Infraestructura S.A*. parte del grupo *Sarmiento Angulo, Bancolombia y Conconcreto*; este importante corredor vial se encuentra localizado en el Departamento de Cundinamarca, comunicando a Bogotá con el occidente y norte del país, intercomunicando poblaciones de la sabana de occidente de Cundinamarca (Funza, Mosquera, Madrid, Bojacá, Zipacón y Facatativá)[104].

En la imagen 1 se muestra el mapa de ubicación.

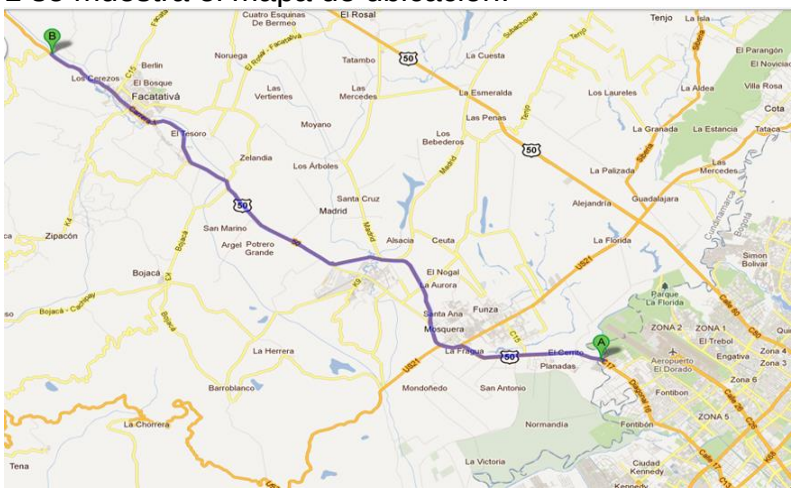


Imagen 1. Mapa de corredor vial. Fuente: Google maps.

El contrato de *Concesión Bogotá (Fontibón) – Facatativá – los Alpes*, es un contrato de concesión de Primera Generación suscrito en el año 1995 entre el concesionario *Concesiones CCFC S.A. y el INVIAS.* El desarrollo de las obras objeto del contrato de concesión, tiene previsto en su modelo financiero como garantía un Transito Promedio Diario (TPD) mínimo con el cual se financia la ejecución de las obras en unos plazos establecidos y su operación y mantenimiento hasta la fecha de finalización del contrato de concesión; sin embargo, no se realizó ningún tipo de previsión del impacto que tendría la instalación de peajes sobre el corredor concesionado. Una vez inició el contrato de concesión, el concesionario procedió con la instalación de los peajes en los sitios definidos por el INVIAS, decisión que no tardo en demostrar, que los puntos seleccionados facilitaban la elusión de peajes en más de un 95% del TPD, por lo cual en acuerdo con el INVIAS se trasladaron los

[104] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit. p.29

lugares de instalación de las estaciones de cobro (Concesiones CCFC S.A.S, 1997); trasladados los peajes, el impacto social generado no había sido calculado, lo que desencadeno una serie de marchas y protestas que generaron la creación de una categoría especial para los habitantes de los municipios localizados en la zona de influencia del proyecto de concesión (Funza, Mosquera, Madrid, Bojacá, Facatativá y Albán) con la cual se acordó que solo pagarían lo equivalente al pago obligado del Fondo de Seguridad Vial ($200 pesos) y no la tarifa del peaje.

Lo anterior, provocó un desequilibrio financiero para el Contratante, que no permitió que las obras se desarrollaran en los plazos inicialmente definidos; hoy en día el objeto contractual del contrato de concesión no se ha cumplido, y el modelo financiero es renegociado por el concesionario con la ANI en cada una de las etapas que se activan para la ejecución de obra sobre el corredor vial (Concesiones CCFC S.A.S., 1995), dado que por el crecimiento poblacional de los municipios localizados en la zona de influencia del proyecto al ser ciudades dormitorio de Bogotá y la existencia de una tarifa especial en las casetas de recaudo, no se ha permitido garantizar la financiación de las obras inicialmente pactadas.

Por esto, se desea realizar el análisis de los riesgos con los cuales se ha visto afectado y las metodologías utilizadas por las partes para su control. De igual manera, se verificará el alcance de las obras faltantes por ejecutar, las cuales quedarán por fuera del contrato vigente de concesión ya que en el año 2018 se ejecutaron las últimas obras para las cuales la ANI gestiono recursos. Con el alcance definido, se debe realizar la estructuración de un modelo de riesgos para contratos de concesión que garantice la ejecución de las obras requeridas por el corredor bajo condiciones que garanticen los modelos financieros de cada una de las partes involucradas en el menor tiempo posible. Este estudio es importante, ya que brinda las siguientes herramientas:

- Análisis de riesgos de una concesión de Primera Generación en ejecución, localizada sobre uno de los corredores viales de mayor importancia a nivel nacional, que en la actualidad opera bajo ese esquema de concesión; los riesgos que se analizarán serán en los que se involucran partes interesadas o "*stakeholders"*.

- Análisis de impacto real de ocurrencia de riesgos en un proyecto de concesión, en uno de los corredores viales más importantes de acceso a la ciudad de Bogotá.

- Planteamiento de un estudio de riesgos, incluida una propuesta de asignación y gestión de acuerdo con las experiencias sobre antecedentes del mismo proyecto, en lo que tiene que ver con riesgos que involucren a partes interesadas o "*stakeholders"*.

- Desde la academia orientar un modelo de evaluación cualitativa de riesgos en los cuales estén involucrados partes interesadas o "*stakeholders"* y una propuesta metodológica para su tratamiento (plan de respuesta al riesgo), durante la ejecución de proyectos de infraestructura, mediante contratos de concesión.

- Académicamente, el resultado de este ejercicio brindará herramientas para realizar el análisis de proyectos de concesión vial presentes y futuros partiendo de lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto.

5.1 Modificaciones Sufridas en el Alcance del Contrato

El contrato de Concesión suscrito para el corredor vial Bogotá (Fontibón) – Facatativá – los Alpes, es un contrato enmarcado en la Primera Generación de concesiones, este fue suscrito en el año 1995 entre el concesionario *Concesiones CCFC S.A.S* y el *INVIAS*. A continuación, en la imagen 2, se detallan "otro si" y modificatorios al contrato en orden cronológico como seguimiento a los cambios en las generaciones de las concesiones:

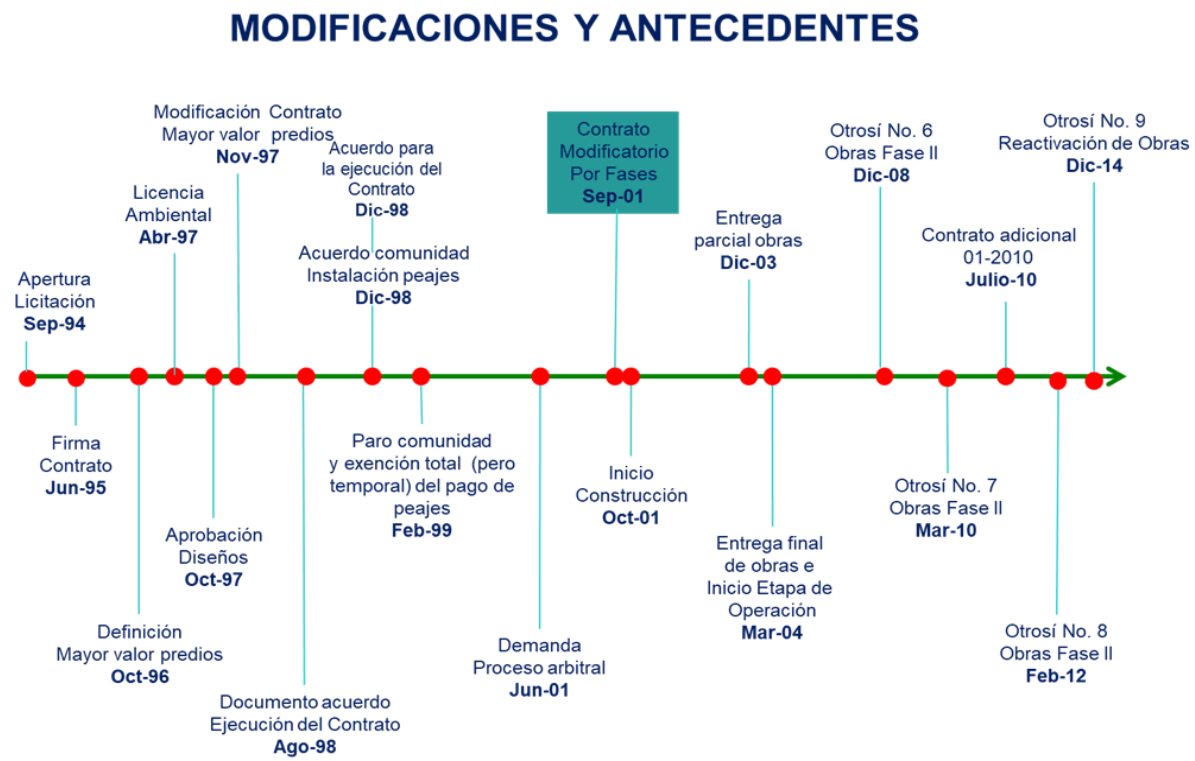


Imagen 2. Modificaciones al contrato. Fuente: Elaboración propia.

5.2 Construcción de la Matriz de Riesgos

Al tratarse de un contrato de concesión de Primera Generación, no cuenta con una matriz de riesgos definida, ya que la totalidad de los riesgos inicialmente se plantearon en cabeza del Estado, y de esta manera hacer el modelo de concesión en negocios atractivos a los posibles inversionistas, sin embargo, el contrato suscrito en el año 1995 ya cuenta con más de 20 años de experiencia, y dentro de su desarrollo contractual cuenta con más de 10 modificaciones y otrosíes que permiten tener un panorama claro de cada uno de los riesgos activados y su respectivo análisis; cabe aclarar que, con las modificaciones al contrato de concesión, se han cedido algunos riesgos al concesionario.

5.2.1 Método de para la elaboración de la matriz de riesgo

Con base a lo anterior, para la elaboración de la matriz de riesgos se toman las pautas para las concesiones de Cuarta Generación de Ley 1508[105] de enero 2012 y los CONPES 3760[106] y 3800[107]; de igual manera la metodología de valoración y seguimiento de riesgos en contratos estatales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

5.2.2 Método de identificación y asignación de los riesgos

Teniendo en cuenta que la concesión *Bogotá (Fontibón) - Facatativá - Los Alpes* corresponde a una concesión de Primera Generación, y que por esta misma razón no existe una matriz de riesgos; se procedió con la identificación de los riesgos por medio de la estructura de desglose (grafica 1) o RBS por sus siglas en ingles (Risk Breakdown Structure), técnica definida por el PMI[108], la cual es aplicada de acuerdo a la estructura propuesta para las APP de Cuarta Generación, en las áreas del proyecto que representan posiblemente una mayor inversión al momento de activarse un riesgo.

---

[105] COLOMBIA. LEY 1508. Op.cit.
[106] DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DOCUMENTO CONPES. Op.cit
[107] DOCUMENTO CONPES. Modificación al documento Conpes 3800: “proyectos viales bajo el esquema de asociaciones público privadas: cuarta generación de concesiones viales”.» 27 de enero de 2014. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3800.pdf.
[108] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

Grafica 1. Risk Breakdown Structure. Fuente: elaboración propia.

Para la identificación de los riesgos en cada una de las áreas, se aplica la técnica de revisión documental definida por el PMI, dando lectura y revisión de los documentos contractuales del proyecto; Posterior a la revisión documental se aplica la metodología del “corbatín”, la cual es una forma esquemática de describir y analizar el comportamiento de un riesgo, desde sus causas hasta sus consecuencias. Se puede interpretar como una combinación de las fallas que causan un evento, el cual está representado por el mencionado corbatín, con las consecuencias que el mismo evento ocasiona. Esta metodología se utiliza básicamente para exponer un riesgo mostrando un rango de posibles causas y consecuencias por medio de las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué puede suceder? – Evento de Riesgos.
- ¿Por qué puede suceder? – Causas de riesgos.
- ¿Qué pasaría si sucediera? – Consecuencia del Riesgo.

Estas preguntas son adoptadas por cada experto para ser aplicadas en sus actividades diarias y fomentar el *pensamiento basado en riesgo*, lo cual, es una herramienta útil en el modelo de negocio de las concesiones viales. Para esto es necesario un entendimiento de la información sobre las posibles causas y consecuencias de un evento de riesgo.

Como resultado de la aplicación de estas herramientas, obtenemos el diagrama que muestra las rutas principales hacia el riesgo y los controles para prevenir o mitigar las consecuencias indeseables generadas por dicho riesgo. De manera general, las bondades del diagrama se basan en que es simple de entender, brinda una representación gráfica y clara del problema y, parte de su atención se centra en los controles, los cuales se colocan para la prevención y para la mitigación. En la siguiente figura se muestra una visión general del diagrama tipo corbatín:

Grafica 2. Diagrama corbatín. Fuente: elaboración propia.

Resultado de la aplicación de la metodología corbatín sale una lista de 30 eventos de riesgos analizado con sus causas y efectos, los cuales se describen en la tabla 3 *"Matriz de Riesgo"*

5.2.3 Método de evaluación cualitativa

El propósito de la evaluación del riesgo es facilitar la toma de decisiones basado en los resultados de dicha evaluación, se define la priorización con la que se debe intervenir, se identifican cuáles riesgos necesitan tratamiento y se asignan los recursos para la implementación de los planes de tratamiento. Para establecer el valor de la probabilidad de ocurrencia y el valor del porcentaje de impacto al proyecto, se aplicó el Método Delphi, según el PMBOK define como: "la técnica de comunicación estructurada, desarrollada como un método de predicción sistemático interactivo, que se basa en un panel de expertos. Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro"[109]. En la aplicación de la técnica consistió en acudir a los testimonios de expertos con experiencia de más de 10 años en Concesiones viales alrededor del país, de igual forma, para la obtención de los porcentajes, se consultaron proyectos actuales de la Agencia Nacional de Infraestructura, proyectos que, por tratarse de generaciones más recientes, tienen un estudio realizado por el estructurador que arroja valores que, por las características de nuestro proyecto, son aplicables. A partir de lo anterior, y conforme con la identificación, asignación y la evaluación cualitativa (probabilidad e impacto) de los riesgos del proyecto, se identifican los riesgos relevantes o graves, acorde con la Metodología del Ministerio de Hacienda y Crédito, los cuales se describen en la siguiente tabla.

[109] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

5.2.4 Matriz de riesgos

Tabla 3. Matriz de Riesgos.

Área	Tipo de riesgo	Asignación	Causas de Riesgo	Efecto	Probabilidad*				Impacto sobre el valor de la actividad / proyecto*			
					Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio - Alto	Alto
Predial	Invasion a predios aquiridos por obras	Publico	En la actualidad se presentan invaciones en el predio CHICÓ II Se asigna la calificación Medio -Baja ya que con base a la incertidumbre de la posible invasiones a causa de los eventos actuales presentados en el predio CHICO II, En referencia al impacto se asigna la calificación Media – Alta , puesto que dichas invasiones conllevan a retrazar las actividades del proyecto generando mayores plazos y costos no contemplados en el proyecto.	Mayor Plazo y costo		MB					MA	
	Adquisición de predios faltantes para obras	Público-Privado	Avalúos prediales, las deficiencias en su elaboración pueden llegar a generar mayores plazos a los previstos en la adquisición. El incumplimiento del plan de adquisición predial, puede generar un riesgo en el proceso de adquisición predial.	Mayor Plazo y costo		MB				MB		
	Sobrecostos por adquisicion (incluyendo expropiacion) y compensaciones socioeconomicas	Privado	El valor base del contrato para adquisición predial puede resultar insuficiente con respecto al monto real para la adquisición, lo que puede derivar en insuficiencia de los recursos apropiados para tal actividad y la generación de posibles sobrecostos	Mayor Plazo y costo		MB				MB		A
Ambiental & Social	Demoras en la obtención de las licencias y/o permisos	Publico-Privado	Demoras en la obtención de las licencias por un enfoque inadecuado en el trámite de permisos ambientales e incumpliendo con lo establecido en las regulaciones en materia. Trámites desistidos, archivados o no otorgados por incumplimiento de los requerimientos realizados por la Autoridad Ambiental o por evaluación inadecuada de impactos. Su probabilidad es asginada como baja ya que se cuenta con Licencia Ambietal para todo el preoyecto.Para el OTROSI No 9 del 201, desde 1994, por la CAR este riesgo es para el concesionario	Mayor Plazo	B				B			A

Área	Tipo de riesgo	Asignación	Causas de Riesgo	Efecto	Probabilidad*				Impacto sobre el valor de la actividad / proyecto*			
					Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio - Alto	Alto
	Sobrecostos por compensaciones socio ambientales	Público- Privado	El incumplimiento de las medidas de compensación iniciales o la demora en su implementación conforme lo establecido en la licencia ambiental, puede generar afectaciones ambientales mayores, por lo que la autoridad ambiental podría solicitar obras de compensación con posterioridad. Se asigna una calificaciòn baja, ya que aunque se debe hacer la inversión del 1,1% esta comtemplando dentro del modelo financiero con el que seta trabajando, es un factor de incertidumbre ante eventos futuros	Mayor costo	B				B			
	Obras solicitadas por la autoridad ambiental, posteriores a la expedición de la licencias/permisos ambientales, por razones no imputables al concesionario	Público	La no identificación de la totalidad de los impactos ambientales en la propuesta de obras de compensación, eventualmente podrían hacer que la autoridad ambiental identifique y solicite la necesidad de más obras con posterioridad a la expedición de la licencia. La asignaciòn de la probabilidad es baja puesto que hasta la fecha no se ha presentado activadores de riesgos y el riesgo en la Sección 13.3. Riesgos de la ANI, literal (h). del contrato se tiene mitigado	Mayor Plazo y costo	B				B			
	Invasión al derecho de via	Privado	No reportar oportunamente ante las autoridades competentes que de acuerdo con la Ley 1228/2008, deben tomar las medidas pertinentes para garantizar la no ocupación de la zona de retiro de carreteras. No efectuar un continuo seguimiento y monitoreo de la zona de retiro de carreteras regulada con la Ley 1228 de 2008. En la asignaciòn de la probabilidad esta se califica como Muy Baja ya que el preoyecto se encuentra en operación con obras del alcance basico ejecutadas en un 60% por lo que han otrogado muchos permisos de ocupación temporal del derecho de via	Mayor Plazo y costo		MB				MB		

Área	Tipo de riesgo	Asignación	Causas de Riesgo	Efecto	Probabilidad*				Impacto sobre el valor de la actividad / proyecto*			
					Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio - Alto	Alto
	Categoria Especial	Público- Privado	En los espacios de participación de la comunidad, en los cuales se exponen necesidades de esquemas tarifarios diferenciales o las tarifas sociales. El preoyecto es superavitario y por ende no se encuentran recursos de ANI para cubrir costos del proyecto, debido a la cantidad de usuarios beneficiados con la Categoria Especial esta aumentando a gran escala por el desarrollo de de los Municipios que pertenecen a la Sabana de Ocidente podria llegar a un punto donde se encontraran un desiquiibrio contractual apartir de la firma del OTROSI No 9 de 2014, se cambia la probabilidad de ocureencia, toda vez que se elimina la tarifa social para nuevos vehiculos, no obstante la cifra estan agendadas hasta mediados de 2017	Mayor Plazo y costo		MB				MB		
	Obras Adicionales	Publico	Los factores de riesgo asociados corresponden a imprecisiones en la determinación de las cantidades de obra y plazos para las actividades para las tareas de operación y mantenimiento. - Control de sobrepeso vehicular. - Deficiencia en el mantenimiento de al vía, - Sello de fisuras y reparaciones puntuales. - Acumulación de agua que genere problemas de inestabilidad en la banca. El preoyecto se encuentra en operación con obras del alcance basico ejecutadas en un 60%	Mayor costo	B					MB		
	Costo de Plan de Gestión Social	Publico	La no identificación completa de los aspectos sociales que se pueden impactar, la cual no permite la asignaciòn de recursos necesarios para desarrollar una adecuada gestiòn social.	Mayor costo	B					MB		

Área	Tipo de riesgo	Asignación	Causas de Riesgo	Efecto	Probabilidad*				Impacto sobre el valor de la actividad / proyecto*			
					Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio - Alto	Alto
Redes	Costos de traslado, protección o reubicación de los poliductos que se pueden ver afectados por la ejecución del proyecto	Público- Privado	Se evidencia un factor de riesgo importante por la presencia de redes mayores cuyos costos por reubicación, traslado y protección, exceden los previstos en la estructuración, así como desborda la contingencia para redes que tiene el proyecto. La no identificación oportuna de las redes mayores y sus tecnologías, eventualmente puedan generar traumatismos, sobre costos y/o mayores plazos en su traslado reubicación y protección. En la asignación de la probabilidad es baja para estos riesgos ya que en El OTROSI No 9 contempla recursos para el traslado de redes. Si bien esta se le reconoce el valor del traslado, la gestión esta en cabeza del Consecionario, por lo tanto eel riesgo del plazo le corresponde a este.	Mayor Plazo y costo	B				B			
	Costos de restitución y traslados de todas las redes de SSPP afectadas por la construccion del proyecto	Privado		Mayor Plazo y costo	B				B			
Diseño	Sobrecostos drivados de los estudios y diseños	Privado	Las actividades de optimización y ajustes de estudios y diseños por parte del concesionario podrían llegar a generar además de sobrecostos, retrasos y demoras en el proceso de licenciamiento, adquisición predial y eventualmente el desplazamiento del inicio de las actividades de construcción. Dado el estado del proyecto, no se preveen	Mayor Plazo y costo	B				B			
	Sobrecostos por justes en diseños por razones no atribuibles al Concesionario	Publico	Las actividades correspondientes a los ajustes de estudios y diseños podrían generar además de sobrecostos, retrasos y demoras en el proceso de licenciamiento, adquisición predial y eventualmente el desplazamiento del inicio de las actividades de construcción. El proyecto tiene aspectos prediales y juridicos pendientes que podrian afectar los diseños			MB				MB		

Área	Tipo de riesgo	Asignación	Causas de Riesgo	Efecto	Probabilidad*				Impacto sobre el valor de la actividad / proyecto*			
					Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio - Alto	Alto
	Sobrecostos en diseños por decisiones de la ANI	Publico	Los ajustes de estudios y diseños solicitados por la ANI, podrían generar además de sobrecostos, retrasos y demoras en el proceso de licenciamiento, adquisición predial y eventualmente el desplazamiento del inicio de las actividades de construcción. Entiéndase como ajustes a los diseños solicitados por la ANI, aquellos que modifiquen el trazado y las especificaciones técnicas de las obras, no obstante, solicitudes en línea de atender las disposiciones existentes en materia de seguridad vial y que debieron ser consideradas en los diseños y en la preparación de la propuesta, no se constituyen en ajuste a los diseños solicitados . sin embargo, su probabilidad se claifica como baja ya que no se tienen contempada ninguna modificación		B			A	B			
Construcción	Sobrecostos derivados de mayor cantidad de obras	Privado	Los principales factores de riesgos están asociados a las grandes cantidades de obra y mayores plazos, con respecto a las previstas, se debe estar monitoreando eventos que pueden activar los sobre costos por las actividades propias de la construcción del proyecto, procesos constructivos Sin embargo su probabilidad para estos riesgos se claifica como baja ya que se tienen los Diseños definitivos de las obras que hacen falta del OTROSI No 9	Mayor Plazo y costo	B				B			
	Variación de precios para los insumos	Privado		Mayor Plazo y costo	B				B			
	Obras complementarias	Publico	Factores asociados a la identificación de eventos que puedan generar obras complementarias no contempladas en el plan de obras. En la asignación de la probabilidad para este riesgo es baja ya que las obras complementarias ya estan definidas	Mayor Plazo y costo	B				B			

Área	Tipo de riesgo	Asignación	Causas de Riesgo	Efecto	Probabilidad*				Impacto sobre el valor de la actividad / proyecto*			
					Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio - Alto	Alto
Operación y Mantenimiento	Grandes cantidades de tareas para actividades de mantenimiento y costos de operación	Privado	No obstante que el riesgo es privado, los factores de riesgo asociados corresponden a imprecisiones en la determinación de las cantidades de obra y plazos para las actividades para las tareas de operación y mantenimiento. - Control de sobrepeso vehicular. - Deficiencia en el mantenimiento de al vía - Sello de fisuras y reparaciones puntuales. - Acumulación de agua que genere problemas de inestabilidad en la banca. En la asignación de la probabilidad se define como Mesdio Alta ya que se tiene planeado la asignación del 50% de los ingresos que exceden el maximo aportante al Concesionario para que sean utilizados para cubrir mayores costos de opreración y mantenimiento debido a que el TPD real excede al TPD de la garantia.	Mayor Plazo y costo			MA				MA	
	Varacion de precios de los insumos para actividades de operación y mantenimiento	Privado	Los factores de riesgo corresponden a incremento de los precios de los insumos y materia prima, para las actividades propias del mantenimiento y operación del proyecto. - Cambio de especificación técnicas del proyecto por cambio en la normatividad. - Demora en la instalación de los sistemas Inteligentes de Transporte y su variación de precio respecto al dólar. En la signación de la probabilidad se define como baja ya que el proyecto se encuntra en etapa de operación con un avance del 60% por lo que es muy confiable la proyeccion de los costos de operación y mantenimiento que se hacen estan negociados con sus proveedores	Mayor Plazo y costo	B				B			

Área	Tipo de riesgo	Asignación	Causas de Riesgo	Efecto	Probabilidad*				Impacto sobre el valor de la actividad / proyecto*			
					Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio - Alto	Alto
Comercial	Menores ingresos por disminucion del recaudo de peajes	Publico-Privado	Estimaciones inadecuadas del trafico proyectado, o eventos exógenos como la incidencia que puedan tener en la economía nacional y regional la disminución de los precios de los commodities, la devaluación de la moneda colombiana frente al dólar americano y el crecimiento de la inflación. - Inadecuado control del en las operaciones de pago en las estaciones de peaje. - Problemas relacionados con la Auditoría. - Robos o Inadecuada gestión de las comunicaciones con autoridades de tránsito para controlar la evasión. En la asignación de la probabilidad se define como baja puesto que aunque historicamente el proyecto es supreavitario en el momento que no se alcance el ingreso maximo esperado se tendran que destinar recursos de la Nacion para cubrir los costos de mantenimiento, operación y obras faltantes de la Fase II. Para el OTROSI No 9 el riesgo es asumido por el Concesionario.	Menores Ingresos y Mayores Plazos	B					MB		
	Evasion y Elusion	Privado	- Existencia de vías cuyas condiciones de movilidad sean iguales o mejores a las del proyecto de concesión y cuyos peajes sean más económicos. - Existencia de vías paralelas cuyas condiciones de movilidad sean igual o mejores a la del proyecto de concesión - Construcción y promoción de nuevas infraestructuras que presten un servicio similar a la del proyecto y que la tarifa al usuario sea menor o gratuita. - Existencia de redes viales o caminos de red terciaria o privados, que se puedan constituir en rutas de elusión. - En la asignación de la probabilidad esta se define como baja ya que estadisticamente es muy bajo en porcentaje de Evasores y Elusores	Menores Ingresos	B				B			

Área	Tipo de riesgo	Asignación	Causas de Riesgo	Efecto	Probabilidad*				Impacto sobre el valor de la actividad / proyecto*			
					Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio - Alto	Alto
	Ley 787 de 2002	Publico-Privado	Antes de hacer la reparticion de los recaudos de peaje que exceden el maximo aportante (105%) se debera el costo generado por vehiculos que transiten por el corredor vial y hagan parte de aquellos contemplados en la LEY 787 de 2002 (Congreso de Colombia), es por ello que se asigna la probabilidad he impacto en bajo.	Menores Ingresos	B				B			
Financiero	Alteracion de las condiciones de Financiacion y/o costos de liquidez que resulten de la variacion en las variables del mercado o condiciones del proyecto	Privado	Factores asociados a la identificación de eventos que puedan generar alteraciones a los metodos de financiación del proyecto, recaudo de peajes, aportes equity, prestamos bancarios, generando afectaciones en el desarrollo de las actividades propias del proyecto.	Mayor Plazo	B						MA	
	No obtención del cierre finaciero	Privado	Las dificultades con el trámite de permisos o licencias por compra de predios puedan generar un factor de riesgo de cara a la seguridad regulatoria, así como bajos niveles del riesgo país que los inversionistas o financiadores esperan en los proyectos. Por otro lado, la buena percepción del proyecto y buena reputación que de la gestión del mismo se tenga entre la comunidad e interesados, pueden activar riesgos sociales, importantes a tener en cuenta por parte de los inversionistas y financiadores del proyecto a la hora de hacer el cierre financiero. La experiencia de un patrocinador, sponsor y ejecutor de proyectos viales similares, juega un factor determinante de cara a la solidez y bajo nivel de riesgo del ejecutor frente al financiador del proyecto.	Mayor Plazo	B				B			

Área	Tipo de riesgo	Asignación	Causas de Riesgo	Efecto	Probabilidad*				Impacto sobre el valor de la actividad / proyecto*			
					Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio - Alto	Alto
Regulatorio	Otorgamiento de nuevas Categoria Especiales	Publico	El factor de riesgo está asociado a la creación de tarifas diferenciales menores a las estructuradas y a las consideradas por el concesionario en la elaboración de su modelo financiero. De la misma manera ocurre si se otorga un mayor número de cupos con derecho a tarifa diferencial al contemplado en la estructuración y que fue considerado en el modelo financiero. Aunque historicamente el proyecto es supreavitario en el momento que no se alcance el ingreso maximo esperado se tendran que destinar recursos de la Nacion para cubrir los costos de mantenimiento, operación y obras faltantes de la Fase II. Para el OTROSI No 9 de 2014, la aprobación disminuyo para el 2016.	Menores Ingresos		MB					MA	
	Cambio de legislación tributaria	Privado	Los factores de riesgo están asociados a los cambios en la legislación, en temas tributarios y en temas técnicos. Aunque el país tiene una legislación estable en temas de desarrollo y seguimiento contractual de los proyectos de concesiones, se vislumbran cambios en la legislación tributaria y eventualmente cambios en la normatividad técnica.	Menores Ingresos	B				B			
Fuerza Mayor	Eventos Asegurables	Privado	Corresponde a la activación de los eventos asegurables, igualmente otro factor de riesgo de eventos asegurables es cualesquier daño perdida o perjuicio que se pueda presentar en los bienes de propiedad del concesionario. Así mismo la eventual falta de cubrimiento de algún sector del corredor que por sus condiciones de preexistencia de inestabilidad de zonas geológicas o fallas haya tenido dificultades de obtención de pólizas o garantías y pudieran generar un riesgo ante la materialización de alguno de estos eventos. Los efecos favorables y/o desfavorables derivados del aconecimiento de enventos cubiertos por la Poliza Todo Riesgo incluyendo a) Actos de sabotaje, terrorismo, actos guerrilleros, b) Actos que alteran el orden publico; c) guerra declarada o no declarada.	Mayores costos y Plazos	B						MA	

Área	Tipo de riesgo	Asignación	Causas de Riesgo	Efecto	Probabilidad*				Impacto sobre el valor de la actividad / proyecto*			
					Bajo	Medio - Bajo	Medio - Alto	Alto	Bajo	Medio – Bajo	Medio - Alto	Alto
	Eventos NO Asegurables	Publico	Activación de los eventos no asegurables y enmarcados dentro del concepto de riesgos imprevisibles e irresistibles y definidos como eventos de fuerza mayor conforme con la Ley 95 DE 1890 y el articulo 64 del Código Civil y conceptos del la Corte Suprema de Justicia y Consejo de Estado.	Mayores costos y Plazos	B						MA	
Asegurabilidad	Renovación de Polizas Contractuales	Privado	Factores de riesgo al control de los tiempos de vencimiento de las polizas contractuales o actualizaciones de lo amparos de las polizas por parte del intermediario de seguros.	No disponibilidad de Polizas	B				B			

Fuente: elaboración propia.

A continuación se aclaran y/o complementan algunos aspectos de las asignaciones presentados en la tabla anterior:

- Respecto a la asignación del riesgo por demora en las licencias y permisos, por parte del privado estará aquellas demoras en el procedimiento por causas atribuibles a éste, es decir por demora en la radicación, documentación incompleta entre otras. Los riegos asignados al público corresponderán aquellas demoras o imposibilidad de obtener el permiso y licencia y la necesidad de cambio en el trazado o nuevos trámites.

- Es a través del otrosí No. 9 de 2014 que revive el riesgo de traslado de redes, en él se estipuló un valor, el cual podrá ser ajustado, para reconocerlos previa entrega del presupuesto y aprobación de la Interventoría. Por lo anterior, el riesgo en sobrecostos está asignado al público, esta situación se explica en la columna de observación.

- Se aclara que el riego asignado al privado de la invasión del derecho de vía se refiere a aquel que tiene ocurrencia dentro de la construcción y la operación, ya que éste tiene la obligación de vigilancia.

- El riesgo asignado al "costo plan de gestión social" es asignado al público debido que si bien, en el otrosí No. 9 de 2014, quedó un valor a reconocer al *Concesionario*, el valor es referencia y en caso de sobrepasarlo, será reconocido al *Concesionario*.

- Se aclara que el riesgo "adquisición de predios faltantes para la fase " es un riesgo asignado al privado.

5.2.5 Mapa de calor – perfil de los riesgos.

Es un diagrama que realiza las comparaciones del nivel de riesgo (aceptable, tolerable y grave), hallado durante la actividad de identificación y análisis de riesgos, indica el grado de criticidad de los riesgos y priorización para establecer estos planes de tratamiento.

Convenciones de color		
aceptable	Tolerable	grave

Con relación a los 30 riesgos identificados en el proyecto y posterior a la asignación de su probabilidad e impacto en la siguiente tabla se muestra la ubicación de los riesgos en su zona o nivel.

Tabla 4. Mapa de calor.

Cantidad de riesgos según cuadrante y zona de riesgo						
Probabilidad	A	4	0	0	0	0
	MA	3	0	0	1	0
	MB	2	0	5	2	0
	B	1	16	3	3	0
			1	2	3	4
			B	MB	MA	A
			Impacto			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Cantidad de riesgos por zona.

RIESGOS CUADRANTES	ACEPTABLES	TOLERABLES	GRAVES
Cantidad Tipo de Riesgos	19	10	1
Total de Riesgos	30	30	30
% Asignado	63,3%	33,3%	3,3%

Fuente: elaboración propia.

Se considero que la teoría referente a la calificación de riesgos y mapa de calor debería estar antes de la matriz de riesgos y que la matriz de riesgos debería estar con los colores que se asigne a cada uno. El riesgo en zona grave es "*Grandes cantidades de actividades de mantenimiento y costos de operación",* esto se debe a que los factores de riesgo asociados tienen un grado de incertidumbre medio alta ya que por lecciones aprendidas en estos factores de riesgos corresponden a imprecisiones en la determinación de las cantidades de obra y plazos para las actividades para las tareas de operación y mantenimiento:

- Control de sobrepeso vehicular.
- Deficiencia en el mantenimiento de al vía.
- Sello de fisuras y reparaciones puntuales.
- Acumulación de agua que genere problemas de inestabilidad en la banca.

En la asignación del impacto se define como Medio Alto, ya que se tiene planeado la asignación del 50% de los ingresos que exceden el maximo aportante al *Concesionario* para que sean utilizados para cubrir mayores costos de opreración y mantenimiento debido a que el TPD real excede al TPD de la garantia. Lo anterior genera una alta incertidumbre por la dependencia del recaudo.

6. CAPITULO II. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE INTERESADOS

En este capítulo se explica la metodología para la gestión de las relaciones con los stakeholders, partiendo del análisis comparativo de tres lineamientos metodológicos en buenas prácticas internacionales, los cuales son el insumo para el diseño de la presente metodología la cual es aplicada en un proyecto de concesión vial – caso de estudio concesión *Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes*.

6.1 Modelos Metodológicos Seleccionados

Estas metodologías seleccionadas tienen un factor común la responsabilidad social en la ejecución de proyectos, lo cual permite ser fuente apropiada para el diseño de la metodología en la gestión de la relación con las partes interesadas en un proyecto de concesión vial. Se analiza cada una de las metodologías seleccionadas por individual y se identifica los procesos que las componen, posterior se hace un cuadro comparativo donde se evidencia la particularidad de cada una de ella[110].

6.1.1 PMI (Project Management Institute) – PMBOK.

En el análisis de esta metodología propuesta por el PMI[111], se detallan cada uno de los procesos y herramientas en la gestión de interesados, los cuales se proceden a mencionar extractos exactos del PMI en su guía PMBOK, en otros casos se citarán o referenciarán para el desarrollo de este trabajo.

Las partes interesadas o *stakeholders,* tal como lo define el PMBOK, es un individuo, grupo u organización que pueden afectar, ser afectados o percibirse a sí mismos como afectados por una decisión, actividad o resultado de un proyecto. Las partes interesadas pueden participar activamente en el proyecto o tener intereses que pueden verse afectados positiva o negativamente durante la etapa de ejecución o finalización del proyecto, o durante la operación del producto del proyecto. Es de vital importancia para el desarrollo de un proyecto puesto que cada grupo de interés o parte interesada puede tener diferentes expectativas en el resultado del proyecto y esto generar conflictos durante su ejecución, así mismo si se tiene en cuenta su grado de influencia en la toma de decisiones en el proyecto y como este puede impactar en el cumplimiento de los objetivos directos del negocio o de otras necesidades particulares.

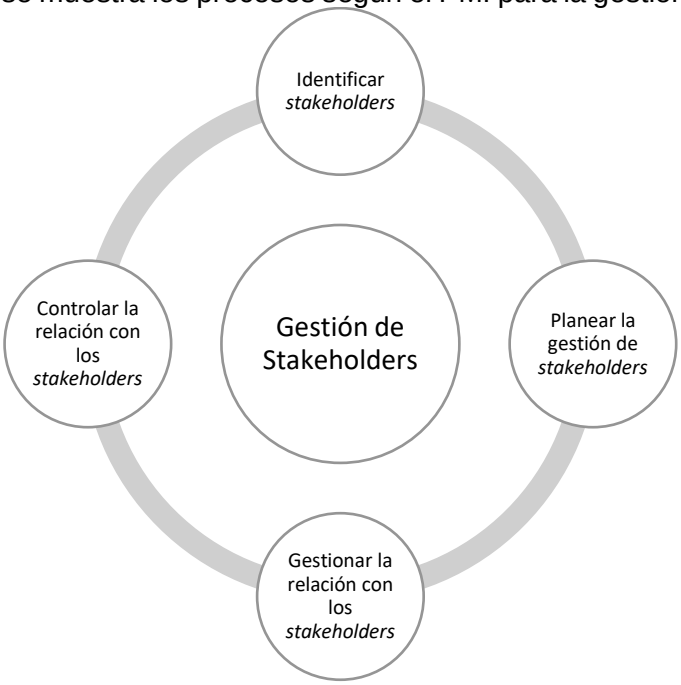
El PMBOK como primera medida menciona que el equipo del proyecto debe identificar partes interesadas internas y externas, positivas y negativas, y las expectativas de cada una de ellas. Para ello el PMI estructura un proceso de identificación de grupos

[110] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Op.cit
[111] Ibid.

de interés o partes interesadas para ser aplicado durante todo el ciclo de vida del proyecto. Esta identificación permitirá la comprensión del grado de influencia en el proyecto para lograr un equilibrio con las necesidades y expectativas de cada uno de ellos, lo cual es esencial para el éxito del proyecto, ya que se ha demostrado que al no gestionarse debidamente estos intereses pueden causar retraso en la ejecución del proyecto y como consecuencia aumento en los costos, e incluso la cancelación del proyecto, de igual manera permitir prácticas administrativas negativas que pone en riesgo el proyecto y la reputación del mismo y sus partes interesadas.

Es por ello por lo que el gerente del proyecto debe gestionar las influencias, expectativas de estos diferentes grupos de interés con relación al proyecto, a fin de garantizar un resultado exitoso del mismo. En la particularidad de cada proyecto esta gestión puede resultar difícil, ya que a menudo los interesados tienen diferentes objetivos y expectativas los que pueden ser contradictorios y conflictivos. Sin embargo, aprender a gestionarlo es asegurar que el equipo del proyecto pueda interactuar con ellas de una forma más eficiente[112].

En la imagen 3 se muestra los procesos según el PMI para la gestión de Stakeholders



Grafica 3. procesos según el PMI

6.1.1.1 Identificar stakeholders

En el proceso de identificación de los stakeholders, son las actividades documentadas donde se describen las personas, grupos u organizaciones, que por su relación directa o indirecta con el proyecto pueden afectar los resultados del proyecto o de igual manera versen afectados por las decisiones, actividades o resultados del proyecto. Es por ello por lo que este proceso se relacionan las actividades para

[112] Ibid.

identificación documentada de cada stakeholders, sus intereses, participación, interdependencia, influencia y el impacto potencial en el éxito del proyecto.

El principal beneficio de este proceso es permitir al gerente del proyecto identificar el enfoque y manejo apropiado para cada grupo de interés.

1. Fuentes para la identificación de stakeholders (insumos).

- La Carta del Proyecto: En este documento de entrada se puede identificar las partes internas y externas más influyentes en los resultados o ejecución del proyecto, debido a que este documento detalla el/los patrocinadores (es), clientes, equipo del proyecto y áreas de la organización que participan en el proyecto.
- Documento de adquisiciones: Todo proyecto requiere de actividades de compra, adquisición o contratación de recursos, este documento facilita la identificación de las partes definidas para atender dicha necesidad y sus intereses a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Factores organizacionales: Los factores organizaciones como la estructura, cultura, gobierno corporativo, industria, sector, normas, entre otros…, es una fuente de identificación de los intereses propios de dicha organización e influir en la ejecución del proyecto.
- Estructura de procesos: Tener claro la estructura de procesos en la organización o los activos de procesos para identificar como ellos pueden influir en los grupos de interesados.

2. Herramientas y técnicas.

Las técnicas recomendadas en este proceso de identificación se basan en recopilación de la información para obtener la lista de las personas o grupos de interés, análisis cualitativo por medio de análisis de la información o la aplicación de entrevistas estructurados para la identificación de las expectativas y la influencia de los grupos de interés relacionados con el propósito del proyecto. Al igual las relaciones que pueden ser aprovechadas para la construcción de alianzas que ayuden al éxito del proyecto. Otras de las técnicas es el juicio experto el cual recomienda involucrar en este proceso el juicio de:

- La alta dirección.
- Otras unidades dentro de la organización.
- Los gerentes de proyecto que han trabajado en proyectos en la misma zona o índole (directamente o a través de las lecciones aprendidas).
- Expertos en la materia en el área de negocio o proyecto.
- Los grupos industriales y consultores.
- Las asociaciones profesionales y técnicas.
- Los organismos reguladores y las organizaciones no gubernamentales (ONG).

3. Resultados.

El resultado de este proceso permite obtener una lista o registro de interesados detallado por cada persona o grupo de interesado con la siguiente información:

- Identificación Básica: Nombre, cargo de la organización, ubicación, función en el proyecto.
- Información de contacto.
- Evaluación de la información: Requisitos, expectativas principales, influencia potencial en el proyecto, fase en el ciclo de vida con el mayor interés.
- Clasificación de las partes interesadas: Externo, partidario, neutral, resistencia interna.
- Información adicional que permita conocer otras características de la persona o grupo de interesados.
- El registro de interesados debe ser sistemático y aplicar su proceso en las diferentes fases del proyecto.

6.1.1.2 Planear la gestión de partes interesadas

Este proceso permite la definición y asociación de estrategias para una adecuada y efectiva gestión de cada persona o grupo de interesados, ya que se considera las necesidades, intereses e impacto potenciales en el resultado del proyecto. El resultado es proporcionar un plan de gestión de interesado claro y ejecutable durante el ciclo de vida del proyecto.

1. Fuentes para elaboración del plan (insumos).
   - Las fuentes de información recomendadas como insumo para este proceso son:

   - El plan de gestión del proyecto, el cual puede contener.
   - El ciclo de vida del proyecto y los procesos que se aplicarán a cada fase.
   - Descripción de cómo se ejecutará el trabajo para lograr los objetivos del proyecto.
   - Descripción del recurso humano necesario, así como los roles y responsabilidades, relaciones jerárquicas.
   - Plan de gestión del cambio el cual documenta cómo serán monitoreados y controlados los cambios.
   - Necesidades y técnicas para la comunicación con las partes interesadas.
   - Registro de Interesados: Es insumo necesario para la elaboración del plan de gestión de interesados
   - Factores organizacionales: Los factores organizaciones como la estructura, cultura, gobierno corporativo, industria, sector, normas, entre otros…, es una fuente de identificación de los intereses propios de dicha organización e influir en la ejecución del proyecto.
   - Estructura de procesos: Tener claro la estructura de procesos en la organización o los activos de procesos para identificar como ellos pueden influir en los grupos de interesados.

2. Herramientas y técnicas.

   Las técnicas recomendadas en este proceso se enmarcan en:
   - Juicio de Expertos: Solicitar la opinión de expertos para estructurar y definir el nivel de compromiso en cada etapa del proyecto por cada uno de las personas o grupo de interesados.

- Reuniones: En estos espacios se hace participe el equipo del proyecto para que proporcionen bajo una base objetiva el compromiso de las personas o grupos de interesados
- Técnicas Analíticas: Es un método de clasificación y comparador del nivel de compromiso de todos los grupos de interés. Esta técnica permite clasificar las partes interesadas de la siguiente manera:
- Inconsciente
- Resistente
- Neutro
- Apoyo
- Líder

3. Resultados.

Como resultado de este proceso se obtiene un documento donde se identifican las estrategias de gestión necesarias para involucrar la participación efectiva de los grupos de interés o *stakeholders.* Está orientado a cumplir con las necesidades del proyecto con un grado de detalle que permita identificar la magnitud o complejidad de proyecto y sus *stakeholders*. El plan de gestión de las partes interesadas debe proporcionar un mínimo de información las cuales se recomiendan:

- Los niveles de participación actuales o deseados de los actores clave.
- Alcance y consecuencia del cambio en los interesados.
- Interacción entre las posibles partes interesadas.
- Los requisitos de comunicación para la fase actual del proyecto.
- La información que se entregará a las partes interesadas, incluido el idioma, formato, contenido y nivel de detalle.
- Motivo de la distribución de dicha información y el impacto esperado, frecuencia de la distribución.

6.1.1.3 Gestionar la relación con los stakeholders

- Este proceso hace referencia a mantener una adecuada comunicación por medio del trabajo conjunto con las partes interesadas y así poder garantizar las necesidades y expectativas particulares, gestionar de forma oportuna los requerimientos y fomentar una activa participación de las partes interesadas en el desarrollo del proyecto.

- Este proceso tiene como resultado un beneficio definido como el aumento del apoyo de estos grupos de interesados y la minimización de resistencia en las diferentes etapas del proyecto y sin dejar atrás el aumentando significativamente las posibilidades de lograr el éxito del proyecto.

- En este proceso se logra involucrar a las partes interesadas en la fase más apropiada del proyecto y obtener o confirmar su compromiso. Permite un monitoreo de las expectativas de los interesados y aplicar las acciones de negociación y comunicación pertinente para cada persona o grupo de interesado. Abordar los problemas potenciales para ser gestionado de la forma más objetiva y por último

permite escuchar las preocupaciones los cuales se consideran como eventos de riesgos.

1. Fuentes para la gestión de la relación con los stakeholders (insumos).

Las fuentes de información recomendadas como insumo para este proceso son:

Plan de gestión de *stakeholders*: Detalle de estrategias para una adecuada y efectiva gestión de cada persona o grupo de interesados, considerando las necesidades, intereses e impacto potenciales en el resultado del proyecto.

Plan de Gestión de las Comunicaciones: Proporciona herramientas de comunicación de las partes interesadas. Lo que puede incluir:

- Requisitos de comunicación.
- Detalle e información solicitada, incluyendo idioma, formato y contenido.
- Motivo de la distribución de la información.
- Persona o grupos que recibirán la información.
- Registro de control de cambios: Lineamientos claros para la solicitud de cambios que puedan ocurrir durante la ejecución de un proyecto. Por lo general estos cambios impactan las áreas del proyecto como el alcance, tiempo, costo y riesgo.
- Factores organizacionales: Los factores organizaciones como la estructura, cultura, gobierno corporativo, industria, sector, normas, entre otros…, es una fuente de identificación de los intereses propios de dicha organización e influir en la ejecución del proyecto.

2. Herramientas y técnicas.

Las técnicas recomendadas en este proceso se enmarcan en:

- Métodos de Comunicación: En el plan de comunicaciones se define las actividades y técnicas para cada uno de los interesados, partiendo del registro de interesados y sus necesidades de comunicación. Esta técnica como mínimo debe definir el cómo, cuándo, y cuáles de estos métodos de comunicación para el proyecto.
- Habilidades Interpersonales: Las técnicas más apropiada en cuanto a la gestión de partes interesadas debe contemplar las habilidades blandas como la creación de confianza, resolución de conflictos, escucha activa, resistencia al cambio. Estas deben ser aplicadas por el gerente del proyecto para coordinar y crear un ambiente de contribución al logro de los objetivos del proyecto.

3. Resultados.

- Registro de incidentes: En el resultado de aplicación de las técnicas descritas anteriormente y del monitoreo constante de las partes interesadas se identifican eventos como discusión o disputa entre los stakeholders del proyecto esto se documenta como un registro de incidentes.
- Solicitudes de cambio: En la gestión de las relaciones con las partes interesadas se pueden llegar acuerdos que generen solicitudes de cambio, acciones correctivas o preventivas en el proyecto o el producto del proyecto.

- Actualización del plan de gerencia: Cuando se identifique nuevos requisitos o cambios definidos en la gestión de las relaciones con las partes interesadas, se debe actualizar el plan de gerencia.
- Procesos de la Organización: en la gestión de las relaciones con los interesados de debe informar los problemas resueltos, cambios aprobados y el estado del proyecto en los procesos activos que hacen parte de la organización.
- Informes de Proyecto: En estos informes adicional al estado del proyecto se debe incluir lecciones aprendidas de la gestión de las relaciones con las partes interesadas.

6.1.1.4 Control de la relación con los stakeholders

Es el proceso donde se hace referencia al seguimiento de la implementación de las estrategias definidas en la gestión de las relaciones con las partes interesadas, al igual la incorporación de nuevas estrategias o el mantenimiento de la eficiencia o eficacias de las actividades implementadas en pro de la evolución del proyecto y su relación con los cambios en el entorno.

1. Fuentes para el control de la relación (insumos).

- Plan de Gestión de Proyecto: En este documento se detalla cada una de las etapas del proyecto el ciclo de vida del proyecto y los procesos que se aplicarán a cada fase, se identifican las partes interesadas sus necesidades y técnicas para la comunicación.
- Registro de incidentes: En el resultado de aplicación de las técnicas descritas anteriormente y del monitoreo constante de las partes interesadas se identifican eventos como discusión o disputa entre los stakeholders del proyecto esto se documenta como un registro de incidentes.
- Datos de desempeño del proyecto: Medición del resultado de las actividades que se desarrolla cada una de las etapas del proyecto.
- Documentos del proyecto: Documentos del proyecto procedentes de cada una de las etapas del proyecto.

2. Herramientas y técnicas

Las técnicas recomendadas en este proceso se enmarcan en:

- Sistemas de Gestión de la Información: Un sistema de gestión donde permita capturar, almacenar la información proveniente de la gestión de las relaciones con las partes interesadas, al igual distribuir a los interesados del estado del proyecto.
- Juicio de Expertos: Una metodología que ayuda a identificar o actualizar nuevos actores o cambios en los actuales.
- Reuniones: Son espacios de presentación para la discusión de cambios en los grupos de interés.

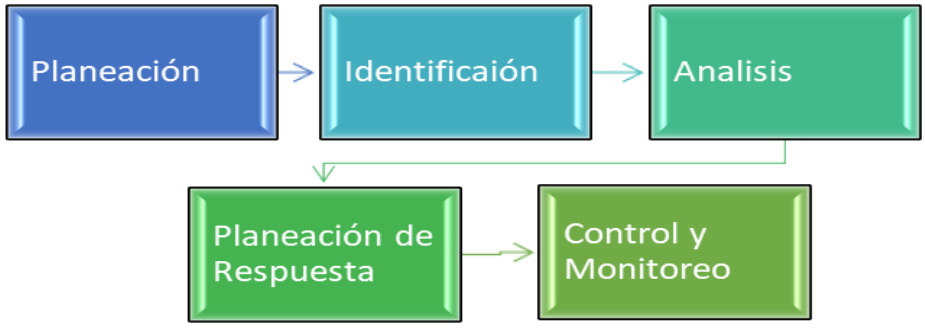
3. Resultados.

- Resultados de desempeño del proyecto: análisis de contexto partiendo del enfoque de la gestión de las relaciones con las partes interesadas, el resultado muestra el grado de desempeño del proceso frente a los resultados del proyecto.

- Solicitudes de cambio: Son acciones correctivas que ayudan a disminuir posibles problemas en la consecución de los resultados, las cuales surgen como solicitudes de cambio.
- Actualizaciones al plan de gerencia: En el desarrollo de las solicitudes de cambio es necesario revisar actualizar la estrategia del proyecto o el plan de gerencia.

6.1.1.5 Gestión de riesgos del proyecto

La gestión de riesgos del proyecto incluye los procesos para la planificación, identificación, análisis, planeación de la respuesta y control de los riesgos de un proyecto. El objetivo de la gestión de riesgos es aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos en el proyecto.



Grafica 4. Etapas de la gestión de riesgos – PMI. Fuente: Elaboración propia

La gestión de riesgos es un elemento fundamental para ayudar a mantener el proyecto bajo control, por lo que estos procesos se deben integran con la gestión de proyectos en cada una de las áreas de conocimiento y en las etapas del ciclo de vida del proyecto como se describe en la siguiente imagen:

Imagen 3. Etapas en el ciclo de vida del proyecto.

A continuación, se mencionan los procesos que componen la gestión de riesgos:

1. Planear la gestión de riesgos.

Consiste en decidir la forma de enfocar, planear y ejecutar las actividades de Gestión de Riesgos del proyecto. El plan de gestión de riesgos cuenta con los elementos necesarios para establecer los lineamientos, metodología, apetito y tolerancia, escalas de valoración, asignación de roles y responsabilidades. Es importante que este proceso se realice durante la planificación de un proyecto y se podrá actualizar si es necesario aplique las herramientas necesarias para la formulación del plan de gestión de riesgos según la siguiente imagen:

Imagen 4. Proceso para la planeación de la gestión de riesgo – PMI. Fuente: PMBOK (Project Management Institute, 2017).

2. Identificar los riesgos.

Consiste en el proceso para determinar qué riesgos pueden afectar el proyecto incluyendo la documentación de las características tales como causas, efectos, impactos y otros. Este proceso se hace desde la etapa de inicio hasta el cierre del proyecto y se recomienda hacer participar a los diferentes involucrados internos o externos, aplicar técnicas y herramientas y así poder obtener una lista o registros de posibles eventos de riesgos según la siguiente imagen:

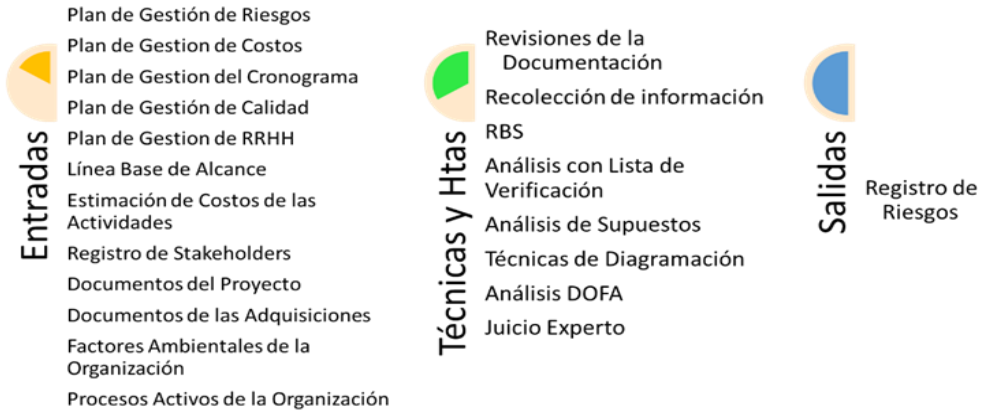


Imagen 5. Proceso para la identificación – PMI. Fuente: PMBOK (Project Management Institute, 2017).

3. Análisis y priorización de los riesgos.

El proceso consiste en priorizar los riesgos para realizar análisis o acciones posteriores, evaluando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los riesgos identificados, estas se ubican en según las escalas definidas en el plan de gestión de riesgos (ver imagen 6). Este análisis se puede realizar de forma cualitativa por medio de técnicas aplicadas a la información de contexto, lecciones aprendidas o percepciones de expertos. De igual manera si se posee información histórica se aplica análisis cuantitativo por modelos probabilísticos, econométricos o financiero, cconsiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto. Sobre aquellos riesgos priorizados en el Análisis Cualitativo, establecidos como de alto impacto para el proyecto. Se analizan los efectos de los eventos de riesgo y se les asignan valores numéricos.

Imagen 6. Proceso para el análisis del riesgo – PMI. Fuente: PMBOK (Project Management Institute, 2017).

4. Planificar la respuesta.

Es el proceso para desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto (ver imagen 7). Planificar la Respuesta a los Riesgos aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos y actividades en el presupuesto, el cronograma y el plan de gestión del proyecto, de acuerdo con las necesidades.

Las características de las estrategias de respuesta son:

- Acciones específicas para implementar en cada estrategia.
- Estrategias primarias y estrategias alternas.
- Planes de emergencia.
- Reserva de contingencia en tiempo y costo.
- Disparadores o activadores de los riesgos (triggers).

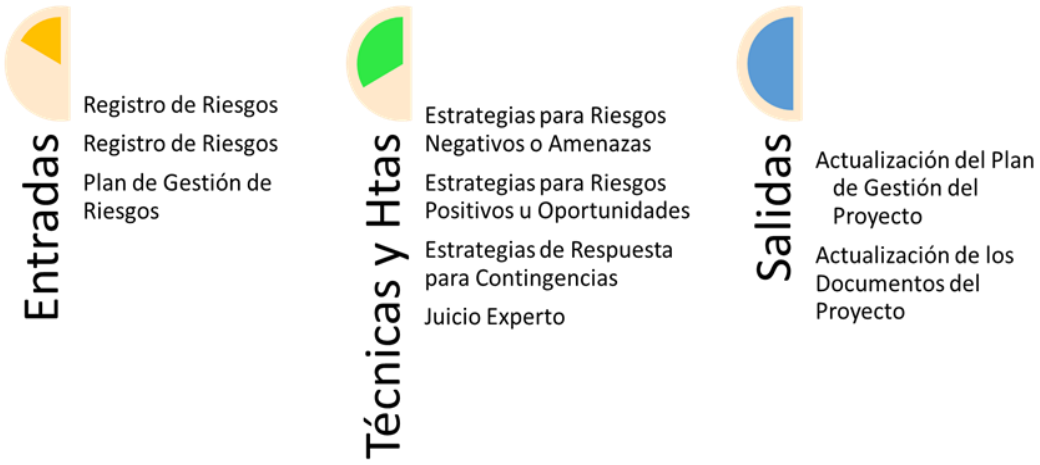


Imagen 7. Proceso para la planeación de la respuesta al riesgo – PMI. Fuente: PMBOK (Project Management Institute, 2017).

5. Controlar la gestión de riesgo.

El proceso consiste en la implementación de los planes de respuesta a los riesgos, así como el seguimiento y monitoreo a los riesgos residuales, incluyendo la identificación de nuevos riesgos y la evaluación de la efectividad del proceso a lo largo del proyecto ver imagen 8.

Imagen 8. Proceso para el control del riesgo – PMI. Fuente: PMBOK (Project Management Institute, 2017).

El plan de gestión de riesgos es vital para comunicarse y obtener el consentimiento y el apoyo de todas las partes interesadas para garantizar que el proceso de gestión de riesgos cuenta con el apoyo y se realiza efectivamente en el ciclo de vida del proyecto.

6.1.2 Accountability.

Accountability presenta una metodología para la gestión de los grupos de interesados para el desarrollo de los proyectos, el cual es establecido por medio del "Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés", en este documento se presenta los principios básico y lineamientos en la relación con los grupos de stakeholders, este manual fue realizado por medio de consultas a expertos en Japón, el Reino Unido, Sudáfrica y los Estados Unidos y algunas secciones en dos talleres de un día de duración con empresas y diversos grupos de interés, llevados a cabo en Londres en abril de 2005.

Este manual es construido con las experiencias de proyectos y sus relaciones con los stakeholders las medidas tomadas como lecciones aprendidas que Accountability ha desarrollado a lo largo de su trayectoria comercial, de igual forma de la participación en el Foro del Acuerdo Multifibras "MFA, por sus siglas en inglés", el cual es orientado a recopilar acciones para mitigar las consecuencias sociales negativas a causa del acuerdo de cuotas comerciales para industrias textiles.

Por otro lado, la Red Global de Liderazgo, es tenida en cuenta para los insumos de este manual ya que ellos se encargan de explorar los vínculos entre relaciones con *stakeholders* y las estrategias corporativas. El manual presenta el desarrollo de procesos de relación con partes interesadas en cinco etapas[113] (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää, 2006):

- La primera etapa "Pensamiento Estratégico", consiste en una consideración general de los objetivos estratégicos de la empresa, su relación con los *stakeholders* y el establecimiento de un orden de prioridades y temas para posterior análisis.

- La segunda etapa "Análisis y Planificación", incorpora distintos niveles de relación y propone un análisis de las relaciones existentes, los recursos disponibles y las limitaciones organizacionales. También, ayuda a indagar más sobre los representantes de los distintos *stakeholders* y a decidir el tipo de relación que desea entablar con cada uno.

- La tercera etapa "Fortalecimiento de las Capacidades de Relación", se centra en el análisis de las competencias internas de la organización y de los *stakeholders*, así como sobre la capacidad de relación. Además, sirve de guía para determinar la participación de cada una de las partes (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää, 2006).

[113] KRICK, Thomas, y otros. De las palabras a la acción, El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Buenos Aires: UNEP, 2006. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://bit.ly/3140usH.

- La cuarta etapa “Proceso de Relación”, describe distintas técnicas y mecanismos de relación y sobre la base de las anteriores etapas propone diseñar el enfoque que se adapte a las necesidades y características específicas de la organización y los *stakeholders* a fin de lograr los objetivos.

- Por último, en la quinta etapa “Actuar, Revisar e Informar”, ofrece asesoramiento para el seguimiento de los resultados de la relación y asegurarse de que quienes participaron en ella conozcan y valoren lo aprendido.

Imagen 9. Esquema de las cinco etapas de la relación con stakeholders. Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés

6.1.2.1 Etapa 1. Pensamiento estratégico relaciones con los stakeholders

En la primera etapa propuesta se mencionan cuatro actividades claves, la definición o identificación de *stakeholders*, determinación de los objetivos estratégicos del relacionamiento, identificación de los temas de interés y el establecimiento de prioridades. La definición o identificación de *stakeholders.* Por medio de un grupo interfuncional, con experiencia y conocimientos claves de la organización, área o departamento e incluso del proyecto, identifican los stakeholders internos y externos, generando una lista de categorías y clasificaciones en donde comparten la responsabilidad legal, operativa y financiera.

La determinación de los objetivos estratégicos del relacionamiento: se definen los motivadores de las relaciones con los stakeholders asociándolas con los objetivos estratégicos de la organización, área, departamento o proyecto.

La identificación de los temas de interés. Se detallan los temas relevantes o vinculantes con la organización, y como se relacionan con las inquietudes de los *stakeholders*.

El establecimiento de prioridades: Se definen ¿cómo priorizar los *stakeholders*? y ¿cuáles son los temas claves presentados por los *stakeholders?,* la técnica recomienda realizar un taller donde participen directivos de distintas áreas y funciones, que hayan tenido la oportunidad de conocer los *stakeholders* y los temas presentados. Al igual hacer participar a personas externas a la organización que tengan experiencia en relación con los temas presentados. Para el desarrollo del taller se debe hacer:

- Priorización de temas: Estos temas deben ser clasificados por el grado de madurez el cual se apoya con los criterios presentados en la matriz "Temas – S*takeholders"* que se muestran en la Tabla 8: Graduación de Madurez, es decir, latentes, emergentes, en consolidación o institucionalizados.

- Priorización de *stakeholders:* Para cada persona o grupo de stakeholders se debe definir los criterios a utilizar para establecer un orden de prioridades, es decir considerar el nivel de influencia, dependencia o disposición para participar de cada *stakeholders*.

A continuación, se describen cada uno de los criterios para la priorización *stakeholders*:

1. Influencia.

Dentro de los roles que desempeña tienen la responsabilidad de la toma de decisiones claves o estratégicas para la organización, área o proyecto, esas decisiones pueden ser:

- Otorgar, revocar o influenciar el otorgamiento de las licencias.
- Restringir el acceso a recursos, plantas operativas o capital intelectual.
- Dañar o mejorar la reputación de una compañía.
- Contribuir u obstaculizar la capacidad de las compañías para aprender e innovar.
- Restringir o proveer el acceso a fondos de inversión.
- Alertar de riesgos emergentes o generar distracciones para desviar la atención y el tiempo de la gerencia de las actividades principales

2. Dependencia.

En los roles que desempeña sus funciones depende de la autorización de cargos jerárquicos o departamentos superiores o externas las cuales hacen parte de una ruta crítica en el desarrollo de las actividades principales de las organizaciones, áreas o proyectos.

Según Accountability los grupos de interés son aquellos que se encuentran en la posición de: categorizar en:

- Dependencia financiera directa (dependen para sus salarios, compras, subsidios)[114]

- Dependencia financiera indirecta (es decir, su sustento depende de usted a través de su contribución a la economía regional o, por ejemplo, en el caso de clientes de bajos recursos que dependen de los precios bajos de los productos básicos que provee la compañía).

- Dependencia no financiera (por ejemplo, quienes dependen de la compañía para obtener servicios fundamentales).

- Deterioro o riesgo no financiero por sus operaciones (por ejemplo, a través de la contaminación del aire o ruidos molestos o riesgos para la salud de los consumidores de sus productos).

- Con poco o sin poder de elección (por ejemplo, empleados que quedarán cesantes, vecinos de una planta de producción, adictos en el caso de productos adictivos, consumidores vulnerables por analfabetismo, etc.) [115]

3. Disposición y capacidad.
    - Antagonista/hostil.
    - Desconocido.
    - Sin interés.
    - Cooperativo.
    - Competitivo.
    - Participa a través de un mecanismo formal (por ejemplo, por gobernanza, por reglamentación, por negociación)

El resultado de esta etapa es comprender como interactúa la organización, áreas o proyectos con los stakeholders y poder definir los objetivos estratégicos para generar una relación con ellos e incorporar los temas de interés claves como parte de la estrategia para ser parte de su ruta organizacional en la implementación de la estrategia.

[114] GUTIERREZ, MARÍN, & ZULUAGA, Op.cit. p. 62
[115] Ibid. p.62

Tabla 6. Graduación de madurez[116].

Madurez del tema	Evidencia	Concienciación	Expectativas
Latente	Poca evidencia concreta o científica	Algunas comunidades de activistas y ONG's son conscientes del tema. La comunidad empresarial no tiene mucha consciencia del tema.	No hay normas ni parámetros reconocidos para las empresas
Emergente	Hay investigaciones sobre el tema, pero aún no hay consenso con relación a las conclusiones.	Tema central de campañas de ONG´s y de creciente atención política y mediática. Las empresas líderes prueban distintos enfoques para gestionar el tema.	Los límites de la responsabilidad empresarial son objeto de debate público.
En consolidación	Evidencia fuerte	Alto nivel de consciencia general del tema en los organismos relevantes de empresas, sociedad civil y sector público.	Creciente promoción y reconocimiento de las mejores prácticas relacionadas con el tema.
			Se estableen normas voluntarias y hay propuestas de legislación.
Institucionalizado	Menor énfasis en la evidencia: el tema ya se ha aceptado.	Afrontar el tema es parte natural de un modelo de excelencia empresarial.	Establecimiento de legislación o estrictas normas empresariales.

6.1.2.2 Etapa 2. Análisis y planificación de la relación

El objetivo de esta etapa consiste en reunir información y desarrollar un plan de acción basado en las propiedades estratégicas y las capacidades actuales de la organización Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää, en Gutiérrez, Marín, & Zuluaga[117]. En el desarrollo de esta etapa Accountability propone la aplicación de cuatro procesos los cuales se describen a continuación:

Revisión del progreso: Es un análisis de la situación actual de la relación con los *stakeholders,* y los temas relevantes que ellos exponen, con base a este análisis de inicial con la planificación del relacionamiento con los *stakeholders*[118], para ello se tendrá que indagar en:

[116] KRICK, Thomas, et.al citado en GUTIERREZ, MARÍN, & ZULUAGA, Op.cit. p. 64
[117] Ibid. p.64
[118] Ibid. p.64

- ¿Cómo se gestiona el tema actualmente dentro de la organización?
- ¿Qué políticas y sistemas ya se han implementado?
- ¿Qué puede y quiere hacer en relación con estos temas?

Esta información brindara una base objetiva y sólida para diseñar un proceso práctico en función de sus objetivos y el nivel de madurez de los temas claves o relevantes[119]. La relación de los *stakeholders* en función de un tema clave se puede clasificar en:

- Sin relación: No hay relación con el tema.

- Exploratoria: Relación con los *stakeholders* cuando se presentan oportunidades o desafíos. Se trata de explorar y aprender sobre el tema.

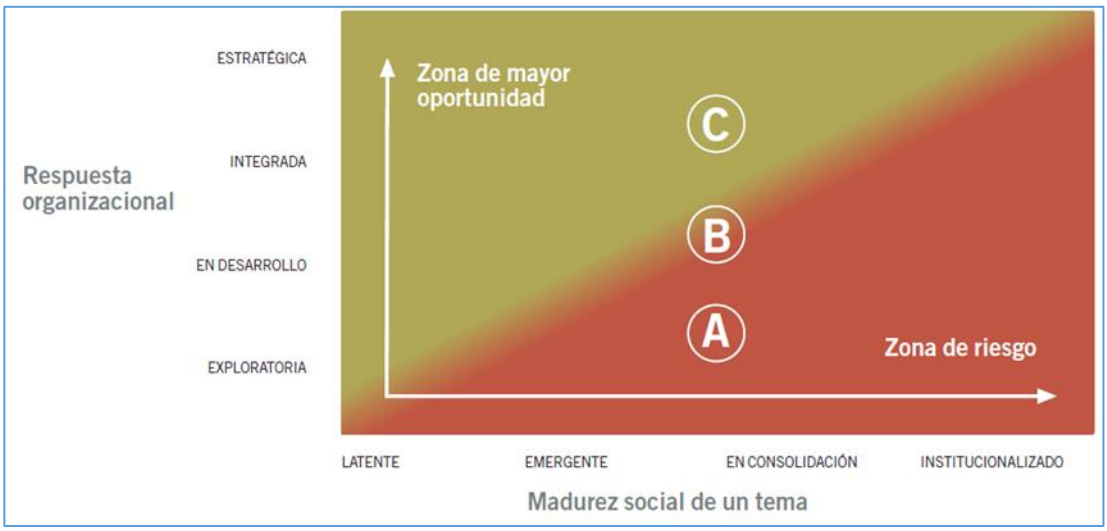
- En desarrollo: Se establecen procesos de relación de buena calidad, con cierta atención al diseño y a las necesidades de los *stakeholders,* pero los sistemas de gestión son disparejos, el impacto de estas relaciones en los procesos operativos de decisión no resulta claro y no hay objetivos de desempeño definidos para el abordaje de este tema[120]

- Integrada: Los procesos participativos de alta calidad alimentan el proceso operativo de toma de decisiones y están integrados a los sistemas básicos de gestión. Las relaciones se sistematizan para asegurar un tratamiento adecuado del tema.

- Estratégica: Las relaciones de alta calidad forman parte de los procesos de gestión y gobierno y se vinculan a la estrategia de negocio. Los temas se tratan en profundidad, a menudo con el objetivo de lograr cambios sistémicos a nivel global y local[121]

Estas respuestas organizacionales se pueden comparar luego con la madurez de cada tema evaluado en la etapa 1. Se trata del propósito de la Matriz de temas y respuestas que se presenta a continuación en la gráfica 4.

[119] Ibid. p.65
[120] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit p.65
[121] Ibid. p.66



Grafica 5. Matriz de temas y respuestas[122].

Esta matriz permite identificar como la empresa trata un tema de interés y la madurez en abordar el debate en torno a ella. Ayuda a identificar temas donde se tienen una posición de liderazgo, y aquellos que se encuentran en situaciones de riesgo[123].

Aprender de otros e identificar socios potenciales. Consiste identificar las fuentes más relevantes de aprendizaje e identificar socios con mayor potencial para desarrollar un proceso de relación. Para esta actividad se requiere indagar en:

- ¿Qué han hecho otras organizaciones para relacionarse con stakeholders similares o para encarar temas similares?
- ¿Qué errores podemos evitar y qué prácticas han resultado exitosas?
- ¿Qué normas y marcos de referencia ofrecen pautas relevantes?
- ¿Cómo han hecho otros para convertir desafíos en oportunidades?
- ¿Estas iniciativas resultan creíbles desde la perspectiva de mis grupos de stakeholders más importantes?[124]

Definir objetivos para los stakeholders. Adicional de evaluar cómo se gestiona las relaciones actuales y aprender de otros, es necesarios entender la posición actual en función tratar un tema relevante y como mejorarlo (Krick, Forstater, Monaghan, & Sillanpää (2006), en Gutiérrez, Marín, & Zuluaga (2015, pág. 67). Para se debe indagar en:

- ¿Cómo se relaciona actualmente con los stakeholders para encarar los temas prioritarios?

[122] KRICK, Thomas, et.al citado en GUTIERREZ, MARÍN, & ZULUAGA, Op.cit. p. 66
[123] Ibid. p. 66
[124] Ibid. p. 67

- ¿Cómo se podría mejorar esta relación y qué tipo de resultados se buscan?

Al definir un enfoque de la relación con los *stakeholders* se puede plantear en distintos niveles dependiendo de grado de trato o relacionamiento, se puede clasificar desde un nivel pasivo (sin relación) hasta el nivel de delegación, en la Tabla 9. Naturaleza de la relación, se describen cada uno de los niveles y su naturaleza de la relación[125].

Tabla 7. Naturaleza de la relación[126].

Nivel	Naturaleza de la relación
Permanecer pasivo	No hay relación
Hacer un seguimiento	No hay relación
Informar	Relación de corto o largo plazo con los *stakeholders*. "Le mantendremos informado."
Realizar transacciones	Los términos se determinan a través del acuerdo contractual. “Haremos lo que dijimos que haríamos” o “Proveeremos los recursos para que ustedes hagan lo que acordamos”.
Consultar	Relación de corto o largo plazo. "Les mantendremos informados, escucharemos sus inquietudes, consideraremos sus opiniones y explicaremos nuestras decisiones".
Participar	Relaciones puntuales o de largo plazo. "Trabajaremos con ustedes para asegurarnos que sus inquietudes sean comprendidas, para desarrollar propuestas alternativas y para explicar cómo las opiniones de los *stakeholders* han influenciado el proceso de toma de decisiones”.
Colaborar	Relación de largo plazo. "Recurriremos a ustedes en busca de asesoramiento y participación directa para encontrar e implementar soluciones a los desafíos compartidos
Delegar	Relación de largo plazo. "Implementaremos lo que ustedes decidan”.

El resultado de este análisis permitirá conocer la capacidad interna de la organización para abordar un tema y el enfoque actual de la relación con los interesados, y validar sí con las prácticas actuales se pueden alcanzar los objetivos establecidos o, sí es necesario replantar cambios sobre los objetivos con relación al análisis aplicado[127]

Conocer a los stakeholders: En necesario crear un perfil para cada representante por medio de factores, esto permite conocer los stakeholders. para lo cual Accountability[128] propone analizar los siguientes factores:

[125] Ibid. p. 67
[126] Ibid. p.67
[127] Ibid. p.68
[128] KRICK, Thomas, et al. Op.cit .

- Expectativas
- Conocimiento del tema
- Voluntad de participar
- Posibles impactos (negativos y positivos)
- Escala geográfica
- Capacidad de relación de los stakeholders[129]

Definición de márgenes de maniobra: La organización debe definir frente a un tema en cuestión ¿qué se puede hacer?, ¿qué se quiere? y ¿qué no se quiere?, ¿Cuáles son los recursos con los que se cuentan?, comunicar el grado de compromiso organizacional y las necesidades estratégicas del negocio, esto permite determinar los "márgenes de maniobra".

Como los márgenes de maniobra es en últimas una decisión interna de la organización a nivel gerencial, se debe involucrar la alta gerencia, responsables del presupuesto y demás actores internos que pueda influenciar este proceso, exponer el tema en cuestión y los escenarios planteados de relacionamiento con los *stakeholders*[130]

6.1.2.3 Etapa 3. Fortalecimiento de las capacidades de relación

En esta etapa se describe las herramientas para fortalecer la capacidad de respuesta en un tema en cuestión, desarrollar habilidades internas y desarrollar la capacidad de relación con los *stakeholders*[131]

El objetivo de esta etapa consiste en asegurar que la organización y los grupos de interés cuenten con los sistemas y habilidades organizacionales necesarias para participar exitosamente en una relación productiva[132]. En el desarrollo de esta etapa Accountability propone la aplicación de cuatro procesos los cuales se describen a continuación:

- Fortalecer la capacidad de responder a un tema: En esta etapa se debe analizar cómo mejorar la capacidad de respuesta de la organización frente a un tema, para lograr el objetivo se recomienda reforzar el compromiso de la alta dirección con el tema a través de: La promoción de las alianzas internas que promuevan ciertos temas a alto nivel

- Definición de indicadores de gestión relacionados con la efectividad de las estrategias con los grupos de interés y relacionarlos con incentivos.

    - La consolidación y concientización de la relación que existe entre los objetivos estratégicos de la organización y el relacionamiento con los *stakeholders*.

[129] KRICK, Thomas, et.al citado en GUTIERREZ, MARÍN, & ZULUAGA, Op.cit. p. 69
[130] Ibid. p.64
[131] Ibid. p.64
[132] Ibid. p.70

- Desarrollar o adoptar políticas de responsabilidad corporativa.

- Sincronizar las actividades programadas con los stakeholders con ciclos internos de los procesos de información y presupuesto.

- Implementar controles que permitan controlar la calidad de la respuesta organizacional.

- Incorporar como un requerimiento para la selección del personal involucrado con el relacionamiento con los stakeholders, la necesidad de habilidades, características personales y competencias que facilite el relacionamiento.

- Implementar escenarios y mecanismo que propendan por la socialización de las lecciones aprendidas, al interior de la organización.

- Desarrollar habilidades internas: Identificar las habilidades internas de las personas de la organización para relacionarse con los grupos de interés, en la Tabla 10. Se describen las habilidades y sus características que pueden presentarse en distintos tipos de personas, con diferentes niveles de conocimientos y experiencia[133]

Tabla 8. Habilidades y Características[134]

Área	Descripción de habilidades y características beneficiosas	Alternativas para desarrollarlas y mejorarlas
Gestión y análisis de proyectos	Desarrollo de relaciones estratégicas y productivas con los *stakeholders*, de forma oportuna y dentro de un presupuesto. Capacidad para examinar e interpretar los resultados de la relación con los *stakeholders* para capturar los hechos y cifras claves, así como los mensajes y experiencias.	El Project Management Institute ofrece pautas y capacitación sobre gestión de proyectos en www.pmi.org. Las capacidades personales deben complementarse y enmarcarse a través de políticas y procedimientos, como se describe en la sección anterior.
Comportamiento personal	Demostración de ciertos rasgos de personalidad, como integridad, capacidad para concentrarse en las soluciones, motivación, creatividad, etc. Estos comportamientos resultan más o menos importantes según la tarea de RS de que se trate. Por ejemplo, a diferencia de los procesos de resolución de disputas laborales, los grupos de debate de consumidores sobre preferencias de compra no requieren	Desarrollar pautas éticas y políticas de comportamiento personal, así como programas internos para promoverlas y desarrollarlas.

[133] Ibid. p.71
[134] Ibid. p. 72-75

Área	Descripción de habilidades y características beneficiosas	Alternativas para desarrollarlas y mejorarlas
	'una perspectiva orientada a las soluciones'.	
Técnicas de relación	Es fundamental tener conocimientos de los mecanismos relevantes para las relaciones con *stakeholders* (como se plantea en la etapa 4). Las habilidades necesarias para modelos de relación más participativos, como alianzas, desarrollo de relaciones comunitarias o resolución de conflictos, difieren de las técnicas de investigación de mercado más tradicionales y unilaterales, tales como cuestionarios, encuestas o grupos de enfoque. Es poco probable que las mismas personas tengan estas características, por lo que conviene integrar un equipo inter funcional, con integrantes de las áreas de recursos humanos, relaciones públicas, atención al consumidor, etc.	Los grupos de aprendizaje internos sirven para que las personas que interactúan con los *stakeholders* desde distintas áreas de la compañía intercambien experiencias. Una gran cantidad de proveedores de servicios ofrecen asesoramiento y apoyo para el desarrollo de las competencias específicas, por ejemplo, BSR y el Consejo Ambiental. Ver www.bsr.org o www.environment-council.org.uk respectivamente. Accountability ha desarrollado cursos de capacitación, certificaciones profesionales y normas de calidad para las relaciones con *stakeholders*, según su Serie AA 1000. Consultar en www.accountability.org.uk/training
Conocimiento de los temas	El conocimiento de los temasespecíficos de la relación con *stakeholders* puede constituir un requisito previo parael personal que participe en la relación.Puede tratarse de conocimientos sobretemas de desarrollo sostenible, comoderecho laboral o cambio climático, o decuestiones específicas de la industria yel contexto político.Una vez más, el abordaje de múltiplestemas de RS puede requerir la creación deun equipo multidisciplinario, que recurra al'know-how' de distintas áreas de la compañía –compras, gestión ambiental,etc. o a conocimientos externos.	Las fuentes ya identificadas en la etapa 2 (cómo aprender de los demás) pueden resultar de utilidad. El desarrollo de una base de datos sobre el tema, a la que puedan acceder personas de todas las áreas de la compañía para buscar información, constituye un recurso de aprendizaje muy útil. Una vez más, numerosos proveedores de servicios ofrecen asesoramiento y apoyo para el desarrollo de competencias relacionadas con temas específicos. Consultar el anexo para obtener información de algunas de estas organizaciones.

Área	Descripción de habilidades y características beneficiosas	Alternativas para desarrollarlas y mejorarlas
Credibilidad	El éxito en la generación de confianza y garantías para los *stakeholders* depende, en parte, de la forma en que las personas que participan en la relación se relacionan con los *stakeholders* y son percibidos por ellos.	En este contexto, la credibilidad implica que las personas que participan en la relación entiendan a las comunidades involucradas. En general, la selección de personas de los contextos locales que asegure igualdad de oportunidades más allá del sexo, religión, etnia, inclinación sexual, etc., servirá para que el personal de la compañía refleje la diversidad de los *stakeholders*. Tal vez resulte necesario recurrir a personas u organizaciones externas para facilitar los procesos de relación. Estos recursos ofrecen credibilidad por su imagen de independencia y trayectoria en la obtención de resultados positivos en esta área.

Finalmente, y con base en las habilidades y las características que se identifiquen se debe diseñar un plan enfocado en mejorar y desarrollar las brechas presentadas[135]. Desarrollar la capacidad de relación con los stakeholders: con el desarrollo de esta actividad se busca identificar y superar las barreras que puedan tener los stakeholders, por ejemplo, puede ocurrir que existan barreras idiomáticas, educativas, culturales, geográficas o temporales o que los interesados carezcan de conocimientos sobre un tema específico, por lo que a continuación se proponen en la tabla 11, soluciones potenciales, aspectos clave para el fortalecimiento de la capacidad de la relación con los grupos de interés[136]

Tabla 9. Soluciones potenciales.[137]

Áreas	Temas	Soluciones potenciales
Conocimiento / Educación / Comunicación	• Conocimientos específicos del tema • Capacidad de uso de Tecnología Informática y de Comunicaciones • Alfabetismo • Estilos de comunicación • Idioma • Alcance limitado de prensa y medios	• Provisión de información oportuna • Uso de canales de información diferentes (medios impresos y online, radio y teatro comunitarios) • Provisión de capacitación • Provisión de información en varios idiomas • Días de visita a instalaciones

[135] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit. p. 75
[136] KRICK, Thomas, et.al citado en GUTIERREZ, MARÍN, & ZULUAGA, Op.cit. p. 76
[137] Ibid. p.76

Áreas	Temas	Soluciones potenciales
Infraestructura	• Disponibilidad de tecnología • Medios de transporte • Infraestructura poco confiable (probablemente por motivos estacionales)	• Elección de lugares de fácil acceso • Asistencia en el transporte • Provisión de equipos y capacitación tecnológica, si fuera necesario • Elección de estación adecuada (por ej., evitar la época de temporales)
Contexto Sociocultural	• Jerarquías sociales (castas, género, riqueza) • Conflictos locales • Falta de comprensión de las costumbres claves • Religión • Costumbres culturales y estilos de comunicación • Familia y otras responsabilidades (cosechas, cuidado de los niños)	• • Asegurar el anonimato, si fuera necesario • Ser conscientes de los conflictos potenciales entre grupos de *stakeholders* • Elección de horarios y lugares para el proceso de relación que contemple las necesidades de los *stakeholders*
Ubicación	• ¿Se sienten cómodos los *stakeholders*? • ¿Es un sitio accesible? • ¿Se puede lograr la privacidad o el anonimato necesario?	• Sensibilidad ante los requerimientos planteados por los *stakeholders* en relación con los lugares
Finanzas	• Costes de viaje y alojamiento • Pérdida de tiempo de trabajo	• Compensación de la pérdida de tiempo de trabajo • Compensación de costos de viaje y alojamiento

6.1.2.4 Etapa 4. Proceso de relación

La cuarta etapa que propone Accountability abarca i) identificar la forma más efectiva de relación y ii) diseñar el proceso. Con estas dos actividades se busca cumplir las expectativas de los *stakeholders* y los objetivos organizacionales[138]

> Identificar la forma más efectiva de relación: no existe una fórmula para realizar esta selección, dado que en cada caso dependerá de los factores analizados en las etapas previas y con base en los objetivos estratégicos para la relación con los grupos de interés, el nivel y enfoque actual de la relación, las expectativas de la organización, de los *stakeholders* y los márgenes de maniobra. A continuación, en la tabla 12, enfoques de relación, se presentan algunos ejemplos según el nivel en el que se encuentra la relación[139].

[138] Ibid. p.78
[139] Ibid. p.78

Tabla 10. Enfoques de relación [140]

Nivel	Ejemplos de enfoques
Permanecer pasivo	Inquietudes de los *stakeholders* expresadas mediante protestas, cartas, medios de comunicación, sitios de Internet, etc., o presión sobre los organismos regulatorios y otras iniciativas de intercesión.
Hacer un seguimiento	Seguimiento en los medios de comunicación e Internet. Informes de segunda mano de otros *stakeholders*, posiblemente a través de entrevistas establecidas.
Informar	Boletines y cartas. Folletos, informes y sitios de Internet. Discursos, conferencias y presentaciones públicas. Días de visita a las instalaciones. Giras de presentaciones y exhibiciones públicas. Comunicados de prensa, conferencias de prensa, publicidad en los medios, lobby.
Realizar transacciones	Asociaciones público-privadas e Iniciativas de financiación privada. Subvenciones y marketing de causas.
Consultar	Encuestas, reuniones de grupo, evaluaciones de desempeño, reuniones individuales, reuniones públicas y talleres, foros de asesoramiento, *feedback* online y foros de debate, sondeos de opinión.
Participar	Foros de múltiples, paneles, procesos de creación de consenso, Procesos de participación en la toma de decisiones.
Colaborar	Proyectos conjuntos, iniciativas, asociaciones voluntarias de dos partes o de múltiples *stakeholders*.
Delegar	Incorporación de los *stakeholders* a la estructura de gobierno (por ejemplo, como miembros, accionistas o en comités particulares, etc.).

De acuerdo con lo anterior, se debe verificar que el enfoque seleccionado contribuya con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la relación, además como mecanismos para fortalecer la gestión de la relación con los grupos de interés, se proponen los siguientes[141].

- Solicitud de respuesta escrita de los *stakeholders*, por ejemplo, a través de cupones de respuesta incluidos en los informes.
- Encuestas.
- Líneas gratuitas de atención telefónica.
- Reuniones individuales o en grupo.
- Reuniones públicas.
- Foros de múltiples *stakeholders*.
- Mecanismos de relación online.
- Diseñar el proceso: El propósito de esta actividad consiste en asegurar que el proceso de relación esté bien diseñado para alcanzar los objetivos y asegurar el éxito de la gestión, por lo que se describen tres aspectos clave, a saber
- Identificar las personas que participarán en la gestión del proceso de relación, tanto dentro como fuera de la organización, así como los representantes de los *stakeholders* que pueden ayudar en el diseño del proceso.

[140] Ibid. p.78
[141] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit. p.80

- Revisar la lista de temas y opciones de forma grupal o de acuerdo con las responsabilidades o funciones.
- Elaborar un plan de relación que incluya los temas principales, tareas correspondientes, responsabilidades, recursos y fechas[142]:.

6.1.2.5 Etapa 5. Actuar, revisar e informar

La cuarta etapa que propone Accountability abarca i) planificación de las actividades de seguimiento, ii) aseguramiento el aprendizaje, iii) revisión de la relación y iv) asegurar la confianza de los *stakeholders*. El objetivo de esta etapa consiste en traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones y asegurarse de que los grupos de interés comprenden el cómo se realiza[143]

Planificación de las actividades de seguimiento: el propósito de esta actividad consiste en desarrollar un plan para traducir las experiencias, la información y los acuerdos de la relación en acciones, así como hacer un seguimiento e informar sobre este proceso, para lo cual se propone considerar los siguientes aspectos (Gutierrez, Marín, & Zuluaga, 2015, pág. 80):

- Quienes participaron en el relacionamiento con los *stakeholders*, deben documentar los resultados obtenidos del relacionamiento y como se encuentran estos respecto a los objetivos planteados

- Identificar las implicaciones operativas y estratégicas de estos resultados y asignar responsabilidades para el proceso de seguimiento.

- Definir los próximos pasos a seguir y decidir cuándo se realizarán.

- Identificar los temas que hayan surgido y requieran tratamiento en procesos subsiguientes de la relación

- Se sugiere definir las acciones dentro del marco un marco de objetivos de acuerdo con la metodología SMART.

- Asignar responsabilidades para la implementación y seguimiento de las actividades

- Asegurar que se comunica de manera adecuada la información que pueda resultar de valor para otras personas o procesos dentro de su organización.

- Informar a los *stakeholders* de manera apropiada

- Asegurar la confianza de los stakeholders: consiste en diseñar un proceso que sirva para asegurar que la preparación del proceso de relación, el desarrollo del proceso de relación en sí, las decisiones y la implementación de los resultados se realizan de manera justa y transparente, en consideración de los intereses de

[142] Ibid. p.79
[143] Ibid. p.80

los grupos de interés. Se debe informar a los stakeholders de las decisiones tomadas como consecuencia de la relación, toda vez que es un mecanismo para generar confianza, así mismo, es se debe contar con un proveedor de confianza que sea o parezca independiente de la compañía y que se encuentra en posición de cuestionar el desempeño de la compañía y del enfoque de la relación.

- Revisión de la relación: por último, es necesario aprender de las actividades de relación del pasado. ¿Qué funcionó y qué no y qué se podría mejorar la próxima vez?, lo cual se debe tomar como base para el futuro de la gestión de la relación con las partes interesadas[144].

A continuación, se mencionan algunas características a tener en cuenta

- Existe una amplia variedad de alternativas para involucrar a los stakeholders en el proceso de evaluación (proveer una cartelera para comentarios durante y después del proceso, utilizar casillas de correo anónimas, solicitar que los participantes expresen sus deseos y temores para después del proceso, etc.).

- Contemplar los escenarios de mejores y peores situaciones posibles ¿Qué ocurrió realmente?

- Retome las señales de éxito que se definieron en el plan de desarrollo de la relación con stakeholders. ¿Se dieron estas señales en la realidad? ¿Fue la relación mejor o peor de lo esperado? ¿Eran realistas los objetivos planteados? ¿Hubo problemas o incidentes inesperados?

En general, se debe tratar de descubrir los aspectos del proceso que funcionaron y los que no y qué se podría mejorar para la próxima vez. En la Tabla 13, se presentan los lineamientos tratados en el presente capitulo[145]

Tabla 11. Procesos Accountability[146]

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
Pensamiento Estratégico	Descripción de los *stakeholders*	Identificar los *stakeholders* y temas claves para la empresa	Mapa de *stakeholders*
	Prueba de relevancia de cinco partes		Matriz de *stakeholders* y temas
	Elaboración Tabla de gradación de madurez de temas		Temas y/o *stakeholders* prioritarios
	Clasificación Matriz de influencia y dependencia		

[144] Ibid. p.81
[145] Ibid. p.82
[146] KRICK, Thomas, et.al citado en GUTIERREZ, MARÍN, & ZULUAGA, Op.cit. p. 83-84

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
Análisis y Planificación	Evaluación de la capacidad organizacional para responder a los temas o a los *stakeholders*	Evaluar la situación actual de la empresa, conocer mejor los temas y los representantes de los *stakeholders* y planificar adecuadamente	Mayor conocimiento de los temas y los *stakeholders*
	Definición de márgenes de maniobra		Conocimiento de las fortalezas y debilidades
	Análisis de los representantes de los *stakeholders*		Plan para el desarrollo de la organización y los *stakeholders*
	Plan para el desarrollo de la organización y los *stakeholders*		
Fortalecimiento de las capacidades de relación	Identificación de las capacidades internas necesarias	Identificar las capacidades individuales y los sistemas organizacionales necesarios para relacionarse efectivamente con los *stakeholders*	Capacitación y/o selección para desarrollar el personal clave
	Desarrollo de las capacidades de los *stakeholders*		Integración de la relación con *stakeholders* a los sistemas de gestión e información
	Identificación de otras capacidades y habilidades externas		
Diseño del proceso de relación con *stakeholders*	Definición de herramientas y/o enfoques utilizar	Planificar y ejecutar efectivamente actividades de relación con *stakeholders*	Se desarrollan los procesos de relación con *stakeholders*
	Asesoramiento de enfoques claves		
Actuación y Revisión	Planificación de acciones (objetivos SMART)	Traducir los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos en acciones	Planes de acción
	Generación de confianza		Retroalimentación a *stakeholders* (informes)
	Presentación de informes		Cambios en la relación para nuevos ciclos
	Revisión del proceso		

6.1.3 Corporación financiera internacional – IFC.

A continuación, se efectúa un estudio de la oferta de IFC hacia la orientación de las partes involucradas en el adelanto llevadero de proyectos, iniciando desde la gestión del riesgo; este camino está compuesto por una política de sostenibilidad ambiental y social, en la cual se relatan las funciones y compromisos de la IFC y una serie de normas de trabajo consignadas a situar a compradores en la caracterización y estimación de riesgos para la ejecución de proyectos. Para la IFC

la expresión comprador al cual hacen reseña sus pautas de trabajo, es la formación celebrante de las acciones de progreso social y la acción del producto final[147]

Operar los riesgos e impactos sociales y ambientales con el fin de probar el progreso correcto de sus proyectos sobre los cuales ejecuta su inversión y soporte, es la forma de verificar sus objetivos de mejora. En su totalidad el conjunto de reglas está compuesto por 8 folios que el comprador deberá respetar mientras se encuentre en la fase de existencia de los proyectos de inversión en los cuales maniobra la IFC.

- Norma de desempeño 1: Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales.
- Norma de desempeño 2: Trabajo y condiciones laborales.
- Norma de desempeño 3: Eficiencia del uso de los recursos y prevención de la contaminación
- Norma de desempeño 4: Salud y seguridad de la comunidad.
- Norma de desempeño 5: Adquisición de tierras y reasentamiento involuntario.
- Norma de desempeño 6: Conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales vivos.
- Norma de desempeño 7: Pueblos Indígenas.
- Norma de desempeño 8: Patrimonio cultural[148]

Para este caso, se realizó el análisis de la norma de desempeño *No. 1 - Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales* Cabe destacar, que la IFC cuenta a los intérpretes sociales:

- Como los sujetos o grupos de afectados directa o indirectamente por un proyecto o que lleguen a influenciar las consecuencias de este en un modo objetivo o perjudicial.

La norma de desempeño No. 1 constituye la categoría de:
Efectuar una estimación previa con el fin de establecer los impactos, riesgos y coyunturas ambientales y sociales de los proyectos

Aprobar la colaboración municipal positiva, fundada en la publicidad de la investigación del proyecto y la reunión con las comunidades particulares en los contenidos que les inquietan claramente.

Aplicar por la organización ejecutora la actuación ambiental y social durante todo el proyecto.

[147] Ibid. p.85
[148] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit. p.85-86

Enfatiza en la calidad del trabajo social y ambiental con la organización o comprador durante la construcción de los proyectos, ubicándolo en un proceso como soporte primordial en el gobierno general del comprador, con una contribución principal del recurso humano, las entidades afectadas claramente, por la realización del proyecto y nuevos factores según el caso. Estos factores agregados son interpretes sociales no afectados visiblemente por el proyecto, pero describen un beneficio directo o logran perturbar de cualquier modo el progreso del proyecto Gutierrez, Marín, & Zuluaga, 2015[149]. Los objetivos fundamentales de la norma de desempeño No. 1 de la IFC son:

- Detallar y estimar los riesgos e impactos ambientales y sociales del proyecto.

- Originar la colaboración de las comunidades afectadas durante el tiempo de duración del proyecto y proporcionar las fuentes apropiadas hacía que las comunidades dominen la información ambiental y social oportuna del proyecto.

- Certificar que las peticiones, quejas y reclamos de las comunidades sean gestionadas y tengan una respuesta en los tiempos y términos oportunos.

- Sembrar en los compradores la implementación de procedimientos de gestión hacia una correcta administración de riesgos e impactos ambientales y sociales
- Amparar una forma ordenada con el fin de atenuar los impactos de acuerdo con los estudios elaborados al proyecto

Para la aplicación de esta norma, de acuerdo con los lineamientos de la IFC, el cliente deberá desarrollar e implementar un plan de gestión social en el que incluya los siguientes elementos

- Política.
- Identificación de riesgos e impactos.
- Programas de gestión.
- Capacidad y competencia organizacional.
- Preparación y respuesta a situaciones de emergencia.
- Seguimiento y evaluación.
- Participación actores sociales[150]

A continuación, se profundiza en cada uno de los elementos que componen el plan de gestión social:

6.1.3.1 Política

[149] Ibid. p.86
[150] Ibid. p.87-88

Se debe precisar los objetivos y principios socioambientales para lograr un buen desempeño en estos ámbitos; esta política es el marco para realizar la evaluación de cumplimiento del proyecto junto con la normatividad vigente y en esta se definirá el responsable de la organización para el cumplimiento de esta. Esta política debe ser comunicada a cada uno de los niveles jerárquicos del cliente con el fin de garantizar su conocimiento y así contribuir a su cumplimiento[151]

6.1.3.2 Identificación de riesgos e impactos

Se debe establecer por parte del cliente un procedimiento para la identificación de riesgos e impactos sociales y ambientales. Este procedimiento debe ser desarrollado por personal idóneo y con conocimientos, habilidades y experiencia de acuerdo con el tipo de proyecto a ejecutar. El personal que se encargue del desarrollo del procedimiento para la identificación de riesgos debe ser el mismo que el cliente asigne para realizar las actividades relacionadas con la aplicabilidad del procedimiento. Igualmente debe contar con las condiciones necesarias para realizar la aplicación de las medidas y acciones específicas que se requieran de acuerdo con el sistema de gestión ambiental y social de la organización

En este proceso de identificación de riesgos e impactos, se debe tener en cuenta todos los efectos posibles a causar sobre las comunidades y el ambiente, y si al realizar la identificación es viable realizar modificaciones al proyecto debido al alto impacto, se debe realizar la evaluación de alternativas[152]

Para realizar esta evaluación, debe analizar el área de influencia en tres zonas:

- Zona afectada por el proyecto; es la que se ve directamente afectada por la instalación o desarrollo de actividades directamente relacionadas con el producto del proyecto

- Zona de Instalaciones conexas; son instalaciones que, aunque fueron construidas para la ejecución del proyecto, no hacen parte integral del producto de este y en algún momento deberán ser retiradas

- Zonas de impactos acumulativos; son las áreas que se encuentran afectadas previo a la ejecución del proyecto y que con éste su afectación se va a ver incrementada[153]

En caso de identificar comunidades con altos de grados de vulnerabilidad se debe estructurar una estrategia especial para su tratamiento, la cual debe estar enfocada en evitar que los efectos negativos del proyecto los afecten de manera desproporcionada y esto evite que también se beneficien del proyecto[154]

6.1.3.3 Programas de gestión

[151] Ibid. p.88
[152] Ibid. p.88-89
[153] Ibid.. p.89
[154] Ibid.

Partiendo de la política establecida y de los riesgos e impactos identificados, el cliente debe desarrollar un programa de gestión que describa los riesgos e impactos identificados y las acciones que considere para su mitigación y tratamiento. Este programa puede ser un complemento entre procedimientos establecidos por la organización y planes nuevos que se aplicarán durante la ejecución del proyecto, las responsabilidades allí definidas deben ser trasladadas a los contratistas de la organización que intervengan en la ejecución del proyecto[155]

Este programa debe ser jerarquizado, determinando como prioridad principal las actividades de prevención de riesgos e impactos, antes de las actividades para minimizar los impactos causados. Así mismo debe ser dinámico de manera tal que pueda atender los cambios de circunstancias

6.1.3.4 Capacidad y competencia organizativa

El cliente debe garantizar que la organización cuente con el personal idóneo durante el 100% del periodo de ejecución del proyecto para la aplicación y seguimiento del sistema de gestión ambiental y social. Este equipo debe contar con apoyo y participación directa de la gerencia general del cliente y debe dar a conocer a toda la organización los programas de gestión establecidos para la ejecución del proyecto. En caso de que los riesgos identificados, generen impactos muy grandes a las comunidades analizadas, la organización puede recurrir al análisis de expertos externos para la estructuración de los planes de gestión y su seguimiento de efectividad [156]

6.1.3.5 Preparación y respuesta a situaciones de emergencia

El cliente debe establecer dentro de su organización un sistema de respuesta inmediata ante situaciones de emergencia presentadas durante la ejecución del proyecto. El sistema de respuesta a emergencia debe contener procedimientos claros a seguir en caso de emergencia y debe estar respaldado por los equipos y recursos que se requieran. Para la estructuración de este sistema de respuesta, debe realizar una identificación de zonas en las cuales puedan surgir situaciones de emergencia y las posibles comunidades afectadas. Por otro lado, debe garantizar capacitación continuada al personal responsable de aplicar los procedimientos establecidos para la atención de emergencias. En los casos en los que se requiera apoyo de organismos público-locales y de las mismas comunidades, el sistema de respuesta a emergencia debe revisar la preparación con las que estos cuentan, a fin de garantizar una respuesta eficaz[157]

6.1.3.6 Seguimiento y evaluación

El cliente debe establecer procedimientos para hacer seguimiento al sistema de gestión social, así como de las obligaciones legales y contractuales, y de esta

[155] Ibid. p.89
[156] Ibid. p. 90
[157] Ibid. p.90-91

manera medir su eficacia, además debe asignar personal para las actividades de seguimiento y evaluación, inclusive se puede considerar la posibilidad de incluir en este equipo a representantes de las comunidades afectadas. Dentro de estas medidas asigna actividades como auditorías internas, con el fin de verificar el cumplimiento de indicadores y efectividad de las actividades realizadas. Con esto el cliente identifica y plantea acciones correctivas y preventivas a fin de garantizar el éxito del proyecto, las cuales deben ser implementadas al sistema de gestión social. Para la realizar estos seguimientos, la alta gerencia debe definir la periodicidad de estos con el fin de garantizar un control efectivo sobre la gestión realizada. Con los resultados de estos seguimientos, la gerencia toma medidas necesarias para garantizar que se cumpla la política definida e implementa los procedimientos y planes para asegurar su eficacia[158]

6.1.3.7 Participación actores sociales

De acuerdo con la política del IFC los elementos básicos para establecer relaciones con los actores sociales son

1. Identificación y análisis de los actores sociales.

   La organización debe identificar los diferentes actores sociales y el grupo al cual pertenecen. Para esto se sugiere iniciar por una delimitación geográfica del proyecto, con el fin de determinar las zonas ya referidas en la identificación de riesgos e impactos de este; una vez se cuente con la delimitación de zonas de afectación del proyecto y con la identificación de actores sociales o grupos de interés se debe súper poner estos grupos a las zonas identificadas y clasificarlas según corresponda. Es importante tener en cuenta que, en la ejecución de proyectos, algunas veces los puntos de vista en contra pueden venir de grupos que no se vean afectados de manera geográfica por la ejecución del proyecto. Estos grupos también deben ser identificados y se debe tener claridad que las situaciones sociales son de carácter dinámico y los intereses de los grupos identificados pueden cambiar con el tiempo.

   Para el análisis de los actores sociales, es importante entender que se debe realizar una priorización de actores dependiendo de su influencia sobre el proyecto, factores externos como los establecidos por la Ley, grupos más vulnerables, etapa del proyecto que afecta a las comunidades, posición frente al proyecto, entre otros que pueden ayudar a clasificarlos. Para IFC, es importante contar con la información del manejo brindado a los actores sociales en el pasado, en especial si el proyecto a ejecutar se trata de la ampliación de algún proyecto ejecutado con anterioridad. Esto para minimizar la inversión de recursos y aumentar la efectividad en identificación de riesgos [159] . Con el fin de conocer claramente los actores sociales del proyecto, es importante realizar una identificación socio económica de los mismos, en las que se incluya como mínimo las cifras de población y lugares mapeados, características demográficas de la población, la situación de las mujeres, los medios de vida económicos, organización social y dinámica del poder, valores y percepciones culturales

[158] Ibid. 9.91
[159] Ibid. p.92-93

Al identificar los actores sociales, es importante que la organización brinde confianza a las comunidades generando interacciones en los lugares en los cuales se encuentran establecidas

Por último, IFC tiene en cuenta que, al ejecutar un proyecto, gran parte del personal que la organización contrata para su desarrollo hace parte de las comunidades que se ven afectadas por el mismo; es por esto, que internamente la organización se convierte en un canal de comunicaciones fundamental con los actores sociales identificados, razón por la cual los mensajes difundidos deben ser cuidadosamente estudiados para aprovechar este canal de comunicación

2. Divulgación de información.

La divulgación de la información por parte de la organización hacia los actores sociales identificados se convierte en un punto clave para que estos últimos comprendan la magnitud del proyecto y los riesgos a los cuales se pueden ver sometidos. La información suministrada debe ser clara en cuanto al propósito y escala del proyecto, duración, riesgos e impactos, participación de los actores sociales y el mecanismo de presentación y respuesta de quejas

Para la IFC es importante brindar a los actores sociales la información necesaria para participar con conocimiento de causa en el desarrollo de los proyectos que los afecte, para esto recomienda la aplicación de algunos principios que constituyen prácticas recomendadas, como lo son:

Divulgar la información a tiempo; basándose bajo el hecho de que los actores sociales deben contar con información oportuna antes de que se tomen decisiones por parte de la organización ejecutora del proyecto

- Divulgar información objetiva; la organización debe garantizar que la información divulgada es cierta y no se manipula en favor del cliente.

- Diseñar la divulgación de información de manera que sea apoyo de los procesos de consulta: brindar la información previa a los procesos de consulta con las comunidades a fin de que sea analizada de acuerdo con las ventajas y desventajas que se planteen

- Asegurar la facilidad de acceso a la información: garantizar entendimiento de la información que el cliente suministre a los actores sociales[160].

IFC considera importante que la organización analice los riesgos y beneficios de divulgar cierto tipo de información en las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto, como lo es durante su planificación la información comercial; sin embargo, deja claro que las organizaciones que actúan de manera transparente y responsable ayudan a garantizar la rentabilidad de sus inversiones a largo plazo. De igual manera, indica que la información delicada y controvertida se debe manejar de

[160] Ibid. p.94

manera eficaz en especial cuando los riesgos de comunicación implican directamente a los actores sociales. Un ejemplo de ello, son las adquisiciones prediales, para este tipo de casos la IFC recomienda realizar la divulgación de información al mismo tiempo que se realizan las consultas con las comunidades[161]

3. Consultas y participación de los actores sociales.

En el caso en el que la comunidad pueda impactarse de manera considerable por la ejecución del proyecto, la organización debe crear un proceso de consulta y participación informada, en el cual se debe tener en cuenta la opinión de las comunidades al momento de tomar decisiones que afecten el desarrollo del proyecto y genere impactos sobre las mismas. Estos procesos se pueden entender como oportunidades para que las comunidades afectadas se informen mejor de las implicaciones del proyecto. De igual manera, se pueden ver como una forma de conocer por parte de la organización puntos de vista que favorezcan la ejecución del proyecto

Las consultas se pueden enfocar en procesos iterativos que se pueden aplicar cuantas veces sean necesarios para obtener resultados de acuerdo a lo requerido. De acuerdo con lo anterior, las consultas; se componen básicamente de los siguientes cinco pasos:

- Planear anticipadamente: se determina quién debe ser consultado, el tema de consulta y el propósito de esta.

- En la consulta se debe aplicar los principios básicos de las prácticas recomendadas: debe estar dirigida a quienes tienen mayor probabilidad de verse afectados, se debe realizar anticipadamente, es un proceso informado, las técnicas aplicadas son culturalmente apropiadas al contexto de aplicación, es bidireccional, inclusivo, contempla la elaboración de informes y garantiza la veracidad de la información

- Tener en cuenta las opiniones y observaciones recibidas: los resultados recopilados deben ser base fundamental para la toma de decisiones en el proyecto

- Documentar el proceso de consulta y sus resultados: se debe realizar trazabilidad a todo el proceso de consulta y los resultados deben ser incorporados a las estrategias de mitigación de riesgos creadas por la organización para la ejecución del proyecto

- Elaborar informes para los actores sociales: con el fin de generar en los actores sociales relaciones fuertes y colaborativas, es importante informarles los resultados de las consultas realizadas de manera clara y entendible de acuerdo con el nivel socio cultural de las comunidades consultadas. De igual manera, es importante informar las acciones a seguir por parte de la organización ejecutora del proyecto[162]

[161] Ibid. p.94
[162] Ibid. p. 95

En relación con las herramientas más oportunas a utilizar en un proceso de consulta con los actores sociales, la IFC recomienda tener en cuenta las condiciones socio culturales de las comunidades a consultar con el fin de garantizar una participación significativa y con conocimiento de causa. Para la IFC un aspecto importante de las consultas y participación de los actores sociales es el hecho de garantizar la participación equitativa de hombres y mujeres de las comunidades consultadas, para esto solicita que el cliente tome las medidas que considere oportunas para garantizar su participación[163].

4. Negociación y asociaciones.
   Las negociaciones se realizan a fin de alcanzar un acuerdo acerca de un tema o conjunto de temas que impactan a cada una de las partes en conflicto, en este caso al cliente y a los actores sociales. Este tipo de procesos se realiza más comúnmente cuando las organizaciones requieren mejorar la imagen frente a los actores sociales o cuando los actores sociales erradamente consideran los proyectos como entidades con recursos ilimitados de los cuales se debe obtener la mayor ganancia posible, en este caso las negociaciones y asociaciones deben ser beneficiosas para todas las partes. Para lo anterior, las organizaciones deben tener claro que la posibilidad de negociación existe y es una posibilidad latente en la ejecución de los proyectos, sin embargo, también debe tener claro que las negociaciones se deben realizar de buena fe, es decir con voluntad al pacto y de manera transparente. Así mismo se pueden constituir alianzas con entidades interesadas en la ejecución del proyecto y que generen beneficios de manera eficaz para cada asociado, como lo pueden ser, aportes de efectivo, información, aprovechamiento de competencias o distribución de riesgos, entre otros[164].

5. Gestión de las reclamaciones.
   La organización debe generar un proceso para el manejo de las peticiones, quejas o reclamos de las comunidades, en el cual se incluyan como mínimo el recibo y registro de los comunicados, análisis y evaluación de las solicitudes, respuestas a las solicitudes, gestión a la solución ofrecida. Este procedimiento, se debe estructurar de acuerdo al análisis de riesgo realizado para el proyecto, aunque idealmente para la identificación de riesgos ya debería existir un procedimiento de atención de requerimientos . Al diseñar el procedimiento se debe tener conciencia de los factores sociales que rodean el proyecto y se debe velar por que el proceso desde su inicio hasta la solución al requerimiento sea lo más trasparente posible mediante una adecuada comunicación. Es importante aclarar, que el procedimiento para la gestión de reclamaciones debe ser acorde al tamaño del proyecto y al tamaño e implicación de las reclamaciones presentadas por los actores sociales. Estos procesos de reclamación no pueden ser considerados por parte de la organización como un reemplazo del proceso de relación con la comunidad que debe establecer al interior de su estructura organizacional, por el contrario, son procesos complementarios. El procedimiento debe ser claro y debe estar publicado de manera accesible por parte de la comunidad con el fin de que sea aplicado de manera eficaz y si se requiere, el procedimiento debe tener la posibilidad de implicar

[163] Ibid. p. 96-97
[164] Ibid. p.97

a terceras partes cuando sea necesario para la resolución de conflictos entre el cliente y los actores sociales [165]

Este procedimiento debe contar con tiempos de respuesta claros a los requerimientos presentados; se considera como una buena práctica, que estos tiempos sean socializados a través de reuniones y charlas informativas con las comunidades. El procedimiento establecido debe contener una metodología clara para el registro adecuado de los requerimientos presentados y se debe pactar al interior de la organización una forma adecuada para realizar el seguimiento a las solicitudes presentadas al proyecto. Por último, la organización no deberá impedir a los actores sociales acceder a los recursos legales existentes para la presentación de reclamaciones en los casos en los que estos últimos consideren oportuna su actuación

6. Participación de los actores sociales interesados en el seguimiento de los proyectos.

La participación de los actores sociales en el seguimiento de la implementación de las medidas de mitigación de impactos y riesgos se considera como una oportunidad para generar mayor grado de compromiso por parte de los actores sociales con la ejecución del proyecto; por otro lado, el seguimiento participativo tiende a fortalecer las relaciones entre las organizaciones y las comunidades afectadas. Para implementar la participación de los actores sociales, la organización debe realizar un análisis de beneficios que implica el seguimiento externo del proyecto, entre los cuales puede resaltar el aumento de la confianza de las comunidades hacia el proyecto y el hecho de que reciben una evaluación objetiva de su desempeño. Las comunidades realizan este seguimiento a través de organizaciones externas al proyecto como ONG´s, grupos académicos o representantes comunitarios, entre otros[166]

7. Elaboración de informes para los actores sociales.

El cliente debe generar informes periódicos a las comunidades afectadas en el cual se incluyan los seguimientos realizados a las peticiones, quejas y reclamos de interés común dentro de la comunidad. Estos informes no son cargados económicamente a la comunidad y deberán ser entregados de la manera más apropiada de acuerdo con las condiciones culturales de los núcleos sociales a los cuales se pretenda brindar información. Por lo general estos informes también incluyen las sugerencias realizadas por los actores sociales que han sido implementadas al proyecto y el resultado de las consultas realizadas. Estos informes pueden ser elaborados por la organización a manera de informar en un círculo más alto la sostenibilidad del proyecto, es decir, a entidades de control sobre el manejo brindado a las comunidades. La IFC sugiere que estos informes como mínimo contengan [167]

- Los compromisos adquiridos y cumplidos por el proyecto.

[165] Ibid. p.98
[166] Ibid. p. 99
[167] Ibid. p.100

- Resultados de seguimiento.
- Proceso de relación con los actores sociales.
- En los casos en los que aplique, la información debe encontrarse en idioma local
- Estos informes pueden generar una serie de beneficios al proyecto, según sea el sector en el cual se ejecuta y la reglamentación de acuerdo a la geografía del proyecto, entre los cuales se puede encontrar generar mayor confianza por parte de los interesados claves, mejor posicionamiento de la organización, mayor atractivo a inversionistas, entre otras[168]

8. Funciones de gestión.

La organización debe gestionar la relación con los actores sociales como cualquier otra función de la empresa[169], esto quiere decir que la organización debe organizar su estructura interna para realizar el manejo de comunidades como un proceso implícito en sus funciones rutinarias, esto implica implementar un modo eficiente y eficaz de integrar todos los aspectos vistos anteriormente. Para esto, el cliente debe garantizar que el personal asignado para realizar la gestión de las relaciones con los diferentes actores sociales mantenga a lo largo de la ejecución del proyecto buenas relaciones de trabajo con las comunidades afectadas, para esto debe crear líneas claras de rendición de cuentas de los mismos para con la gerencia general de la organización, estas líneas de rendición de cuentas también deben ser consideradas como canales directos de las comunidades con la alta gerencia y se deben considerar prioritarios para la atención de inquietudes por parte de interesados que puedan ser consideradas como riesgosas para la ejecución del proyecto. Estos canales deben ser de conocimiento total al interior de la organización y deben funcionar para crear y mantener una base de datos actualizadas de los actores sociales involucrados en la ejecución del proyecto

Dentro de las funciones del personal encargado de realizar la gestión de la relación con los actores sociales, se encuentra la de mantener enterada a la organización de las opiniones dadas a nombre de la misma por personal del proyecto y las opiniones de terceros relacionados y debe gestionar los riesgos relacionados con los contratistas vinculados a la ejecución del proyecto. Por último y como aspecto más importante, debe estar al tanto del cambio en las opiniones de los distintos actores sociales en relación con la ejecución del proyecto que puedan afectar o favorecer el mismo. Una vez se considere la metodología propuesta por la IFC para el manejo de actores sociales, el cliente debe generar sus procedimientos aplicables al tipo de proyecto e implementarlos al mismo. En la tabla 14, se esquematizan los lineamientos tratados en el presente capitulo[170]

---

[168] Ibid. p. 100

[169] SEQUEIRA, Debra y WARNER, Michael. Participación de los interesados: Manual de buenas prácticas para empresas que hacen negocios en mercados emergentes. [No. 39916]: Banco Mundial, 2010. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://bit.ly/2SJXgYL.

[170] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit. p.101

Tabla 12. Procesos IFC[171].

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
Construcción política organizacional	Definición de la política	Establecer el alcance del plan de gestión social de la organización, y da las pautas a cumplir en este sentido con las comunidades por parte del personal asignado a la ejecución del proyecto.	Política organizacional para el manejo de comunidades.
	Asignación de responsables	Establecer dentro de la organización el responsable de ejecutar, seguir, controlar y finalizar las actividades de manejo y gestión de comunidades durante la ejecución del proyecto.	Creación del grupo de personas encargadas de realizar el manejo de comunidades al interior de la organización ejecutora del proyecto.
	Comunicación organizacional de la política	Dar a conocer a toda la estructura organizacional de la empresa la política establecida para la ejecución del proyecto.	Socialización de la política para el manejo de comunidades, con toda la estructura organizacional del cliente, para esto la política debe quedar reconocida por la organización a través de sus sistemas de calidad y podrá ser comunicada con correos electrónicos, carteleras y demás medios de difusión que la organización tenga definidos dentro de sus sistemas de calidad.
Identificación de riesgos e impactos	Construcción de procedimiento de identificación de riesgos e impactos	Determinar el mejor procedimiento para realizar una identificación de riesgos e impactos sobre las comunidades a causa de la ejecución del proyecto.	Procedimientos documentados debidamente estructurados e integrados a los sistemas de calidad de la organización.
	Aplicación de procedimiento para la identificación de riesgos e impactos	Conocer los riesgos e impactos a los cuales se puede ver expuestas las comunidades aledañas al proyecto.	Matriz de impactos y riesgos del proyecto sobre la comunidad, elaborada de acuerdo a la política determinada por la organización.
Construcción programa de gestión	Estructuración de plan de mitigación de riesgos e impactos	Generar un procedimiento que permita controlar y mitigar cada uno de los riesgos identificados en la etapa de identificación.	Procedimientos documentados para la mitigación de riesgos inminentes, es decir, los riesgos con más probabilidad de ocurrencia y los impactos más

[171] KRICK, Thomas, et.al citado en GUTIERREZ, MARÍN, & ZULUAGA, Op.cit. p. 103-107

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
			considerables deberán ser manejados de acuerdo a procedimientos organizacionales que permitan conocer un actuar común por parte del equipo asignado para el manejo.
	Análisis de cambios al proyecto para mitigar riesgos e impactos	Disminuir el impacto generado por el proyecto sobre la comunidad con cambios al mismo que no afecten considerablemente su desarrollo.	Cambios al proyecto que disminuyan los impactos y riesgos sobre la comunidad de acuerdo a la matriz de identificación inicial.
	Implementación de cambios aprobados	Desarrollar las actividades contenidas en el plan de mitigación de riesgos estructurado.	Actividades sobre la ejecución del proyecto con las comunidades afectadas que permitan disminuir su exposición al riesgo y mitigación de impactos.
Definición de la capacidad y competencia organizacional	Construcción organigrama requerido para la ejecución del proyecto	Definir el personal asignado por la organización para la ejecución del proyecto.	Organigrama del proyecto.
	Construcción perfiles profesionales requeridos para la ejecución del proyecto	Definir la experiencia y conocimientos que debe tener el personal asignado al proyecto, con el fin de garantizar la idoneidad del mismo.	Descripciones de cargo.
Preparación y respuesta a situaciones de emergencia	Identificación de zonas propensas a presentar situaciones de emergencia en la ejecución del proyecto	Identificación de puntos críticos, en los cuales los riegos e impactos sobre la comunidad pueden ser altos durante la ejecución del proyecto.	Mapa de puntos críticos.
	Construcción plan de atención de emergencias	Definir los procedimientos a seguir para garantizar una atención oportuna y eficaz a las emergencias presentadas durante la ejecución del proyecto.	Procedimiento para la atención integral de emergencias.

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
	Construcción plan de capacitaciones personal asignado a la atención de emergencias	Definir una estructura de capacitación integral al personal asignado para la atención de emergencias, con el fin de garantizar su idoneidad y capacidades en caso de ser requeridas.	Plan de capacitaciones del personal.
Seguimiento y evaluación	Elaboración procedimiento de seguimiento efectividad sistema de gestión social	Definir los puntos de control del plan de gestión social con el fin de garantizar su cumplimiento y efectividad durante la ejecución del proyecto.	Métricas de seguimiento y rangos de aceptación.
Participación actores sociales	Identificación y análisis de los actores sociales	Conocer las expectativas de la comunidad en relación a la ejecución del proyecto e identificar la posible contribución de diferentes sectores al desarrollo del mismo.	Documento de identificación de caracterización de actores sociales y sus expectativas.
	Divulgación de información	Compresión por parte de las comunidades de la magnitud del proyecto, sus beneficios, los riesgos e impactos a los que se verán afectados.	Sesiones de socialización del proyecto con las comunidades.
	Consultas con los actores sociales	Conocer la posición de las comunidades con respecto a la ejecución del proyecto y analizar su punto de vista con respecto a riesgos específicos.	Sesiones de consulta con las comunidades que posiblemente serán afectadas por la ejecución del proyecto.
	Negociación y asociaciones	Conseguir acuerdos en los puntos en los cuales las diferencias entre la organización y los actores sociales encuentren diferentes posiciones	Documentos de colaboración y acuerdo
	Gestión de las reclamaciones	Garantizar a las comunidades un mecanismo efectivo para la atención de inquietudes, quejas y sugerencias durante el desarrollo del proyecto.	Procedimiento de atención de peticiones, quejas y reclamos presentados por la comunidad a la organización ejecutora del proyecto.
	Participación de los actores sociales interesados en el seguimiento de los proyectos	Garantizar la participación de los actores sociales en el seguimiento del proyecto, especialmente a los compromisos adquiridos.	Informes de seguimiento comunitario a la ejecución del proyecto.

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
	Elaboración de informes para los actores sociales	Garantizar conocimiento constante de las comunidades sobre el desarrollo del proyecto, la atención de las peticiones, quejas y reclamos, y crear evidencias del manejo de comunidades.	Elaboración de medios de comunicación accesibles a las comunidades afectadas (revistas, carteleras, volantes, etc.).
	Funciones de gestión	Garantizar por parte de la organización el correcto manejo de la relación del proyecto con los actores sociales y la implementación del plan de gestión social al interior de la organización.	Relaciones fortalecidas con los actores sociales y ejecución del proyecto.

6.2 Proceso para la Gestión Riesgos de los Grupos de Interesados

Con base a los tres lineamientos metodológicos analizados para la gestión de interesados se elabora un proceso para la aplicación del caso de estudio, pero de igual manera puede ser adoptado a las concesiones viales en el marco local o internacional.

6.2.1 Caracterización del proceso

En el diseño del proceso se identifica cuatro subprocesos con sus respectivos formatos, los cuales se presentan a continuación:

- RGI-S-01-00 Identificación y caracterización de grupos de grupos de interés.
- RGI-F-01-01 - Acta reunión
- RGI-F-01-02 - Registro de grupos de interés
- RGI-F-01-03 - Matriz Grupos de Interés
- RGI-S-02-00 - Calificación de grupos de interés e identificación de riesgo
- RGI-F-02-01 - Calificación de Grupos de Interés
- RGI-F-02-02 - Identificación de Riesgos Técnicos
- RGI-F-02-03 - Matriz de riesgos Grupos de Interés
- RGI-F-01-03 - Matriz Grupos de Interés
- RGI-S-03-00 - Planteamiento e implementación de estrategias de relacionamiento
- RGI-F-01-03 Matriz Grupos de Interés
- RGI-F-03-01 Plan de respuesta a riesgos
- RGI-F-03-02 Plan de trabajo Estrategias
- RGI-F-03-03 Presupuesto Estrategias de Relacionamiento
- RGI-S-04-00 - Evaluación y mejora del proceso
- BD- Resultados Gestión Grupos de Interés
- RGI-F-04-01 - Lecciones Aprendidas
- RGI-F-04-02 - Evaluación Gestión Grupos Interés

LÍDER	Director Gestión Social	DUEÑO	Gerente General

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO(S) DEL PROCESO
Mantener la sostenibilidad de las inversiones en proyectos de alta calidad, promovienndo relaciones respetuosas que permitan construir lazos de confianza generadores de valor para la organización, las comunidades y los usuarios del área de influencia del proyecto.	Gestionar efectivamente las relaciones con los grupos de interés, basado en las mejores prácticas globalmente aceptadas, de tal manera que la empresa cuente con un modelo estructurado que le permita llevar a cabo un manejo preventivo de los riesgos en el relacionamiento y un manejo proactivo de las expectativas y de las estrategias de relacionamiento.

ALCANCE	Inicia con la identificación de grupos de interés a través de la definición del plan de trabajo integrado para la gestión de la relación con partes interesadas, hasta la evaluación de los resultados de las estrategias implementadas, incluyendo la evaluación de la gestón de riesgos con los grupos de interés.

FLUJO DEL PROCESO

PROVEEDOR	ENTRADAS	TRANSFORMACIÓN Subprocesos/Actividades	RESULTADO	CLIENTE
• Agencia Nacional de Infraestructura - ANI • Concesiones CCFC S.A.	• Requerimientos del proyecto • Matriz de trazabilidad (Requerimientos) • Project Charter • Especificaciones contractuales • Resultado estudios de factibilidad	RGI-S-01-00 Identificación y caracterización de grupos de interés	• Grupos de interés identificados (Formato RGI-F-01-01 Registro de grupos de interés)	RGI-S-02-00 Clasificación de grupos de interés e identificación de riesgos
• RGI-S-01-00 Identificación y caracterización de grupos de interés • Concesiones CCFC S.A.	• RGI-F-02-01 Registro de grupos de interés • RGI-F-01-03 Matriz Grupos de Interés • Requerimientos del producto del proyecto • WBS • Project Charter • Especificaciones contractuales	RGI-S-02-00 Calificación de grupos de interés e identificación de riesgos	• Grupos de interés calificados (RGI-F-02-01 Calificación de Grupos de Interés) • Riesgos técnicos registrados (RGI-F-02-02 Identificación de Riesgos Técnicos) • Riesgos sociales registrados (RGI-F-02-03 Matriz de riesgos Grupos de Interés)	RGI-S-03-00 Planteamiento e Implementación de estrategias

Imagen 10. Caracterización de proceso Gestión de la Relación con Grupos de Interesadas. Fuente: elaboración propia.

FLUJO DEL PROCESO

PROVEEDOR	ENTRADAS	TRANSFORMACIÓN Subprocesos/Actividades	RESULTADO	CLIENTE
• RGI-S-01-00 Identificación y caracterización de grupos de interés • RGI-S-02-00 Calificación de grupos de interés e identificación de riesgos	• RGI-F-01-03 Matriz Grupos de Interés • Presupuesto del proyecto para el relacionamiento con los grupos de interés • Medios y canales de comunicación (periodico, cuña radial, volaantes, entre otros)	RGI-S-03-00 Planteamiento e Implementación de estrategias	• RGI-F-03-01 Plan de respuesta a riesgos • RGI-F-03-02 Plan de trabajo Estrategias • RGI-F-03-03 Presupuesto Estrategias de Relacionamiento • RGI-F-01-03 Matriz Grupos de Interés • Modelo de participación y comunicación	• Concesiones CCFC S.A. • Grupos de Interés identificados para el proyecto
• RGI-S-03-00 Planteamiento e Implementación de estrategias	• RGI-F-03-01 Plan de respuesta a riesgos • RGI-F-03-02 Plan de trabajo Estrategias	RGI-S-04-00 Evaluación y mejora - Relacionamiento con Grupos de Interés	• BD - Resultados Gestión Grupos de Interés • RGI-F-04-01 - Lecciones Aprendidas • RGI-F-04-02 - Evaluación Gestión Grupos Interés • Informe Relación Grupos de Interés • Informe Gestión de Riesgos • Acciones y decisiones estratégicas sobre el	• Comité Estratégico de Concesiones CCFC S.A.

DOCUMENTOS ASOCIADOS AL PROCESO

Plan de emergencias
Contrato de Concesión

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN		
01	10- NOV-2014	Creación del proceso.		
	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	
	Equipo Trabajo de Grado	Equipo Trabajo de Grado	Equipo Trabajo de Grado	

Imagen 11. Flujo del proceso. Fuente: elaboración propia.

6.2.2 Procedimiento identificación y caracterización grupos de interés (rgi-s-01-00)

1. Objetivo.
   Identificar y caracterizar los grupos de interés que pueden afectar, verse o sentirse afectados por el desarrollo de los proyectos de Concesiones CCFC S.A.

2. Alcance.
   La identificación y caracterización de grupos de interés, inicia con la presentación del alcance del proyecto y los aspectos contractuales más relevantes al equipo que gestionará las relaciones con las partes interesadas, continua con la sectorización del área del proyecto para efectos de organizar las responsabilidades al interior del equipo y finaliza con la recolección de expectativas y caracterización de los grupos de interés, entendiéndose estos como comunidades vecinas y usuarios del corredor sobre el que se desarrolla el proyecto

3. Condiciones generales.
   La identificación y caracterización de grupos de interés debe realizarse antes de iniciar la ejecución del proyecto, así mismo, se debe actualizar el registro de partes interesadas conforme aparezcan, desaparezcan grupos de interés o se presente alguna novedad sobre los mismos durante la ejecución del proyecto. Se consideran como grupos de interés a las comunidades, autoridades de los gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones civiles, instituciones locales y otros sectores sociales [172]

   Para efectos de la caracterización de los grupos de interés identificados, el equipo de gestión social debe tener en cuenta los siguientes criterios y las opciones relacionadas:

   - Nivel Educativo
   - No Presenta
   - Primaria
   - Bachiller
   - Técnico
   - Universitario
   - Ocupación
   - Sin ocupación
   - Agricultura
   - Construcción
   - Comercial
   - Industrial
   - Otro. ¿cuál?
   - Ubicación: Se debe identificar para cada grupo de interés, la zona donde se encuentra ubicado, de acuerdo con el área de influencia del proyecto.[173]

[172] Ibid. p.154
[173] Ibid. p.155

- Grupo de interés con quien se relaciona: Identificar con cuál (es) de los otros grupos de interés tiene influencia, dado que es determinante a la hora de plantear la estrategia de relacionamiento. Se debe clasificar qué tipo de influencia mantiene el grupo de interés calificado.
- Dependencia
- Mando
- Par
- Enfrentamiento

4. Flujograma[174].

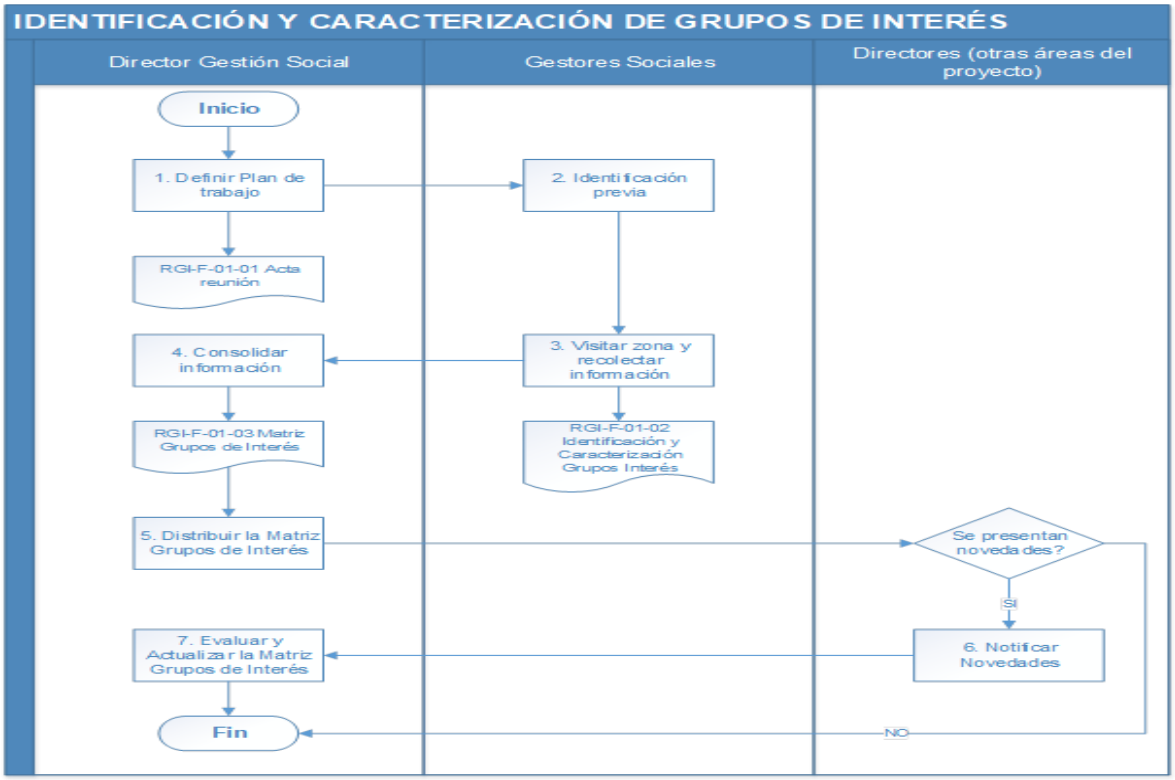


Imagen 12. Flujograma de identificación de grupos de interés.

5. Procedimiento (detalle de las actividades).

- Definir plan de trabajo: Para iniciar la identificación de los grupos de interés, el Director de Gestión Social debe reunir al equipo de Gestión Social y presentar el alcance del proyecto y la información contractual relevante, como es el costo del proyecto, entidad contratante, fecha de inicio y terminación de las obras, entre otros. Además, se debe definir el plan de trabajo a partir de la división por zonas del área a intervenir, a fin de proceder con la identificación y caracterización de los grupos de interés correspondientes. Se debe dejar registro de esta reunión en el formato RGI-F-01-01 Acta de Reunión

[174] Ibid. p. 157

- Identificación previa: Una vez la zona ha sido asignada al gestor social, éste debe efectuar una identificación previa de las principales partes interesadas que se encuentran allí ubicadas, consultando información disponible en alcaldías, gobernaciones, ONG's que operen en la zona asignada, entre otras fuentes.

- Visitar zona y recolectar información de los grupos de interés: Los Gestores Sociales deben salir a campo y recolectar la información de los grupos de interés y sus representantes, registrando los datos en el formato RGI-F-01-02 Identificación y Caracterización Grupos de Interés, el objetivo de estas vistas es identificar, caracterizar y conocer las expectativas de los grupos de interés. Igualmente, se debe registrar la información solicitada en el formato mencionado. La información recolectada debe ser enviada por medio electrónico al Director de Gestión Social.

- Consolidar información: A partir de la información recolectada y enviada por cada Gestor Social, el Director de Gestión Social debe diligenciar la base de datos RGI-F-01-03 Matriz Grupos de Interés, con el fin de consolidar y mantener actualizada la información.

- Distribuir la matriz grupos de interés: Una vez consolidada la información, el Director de Gestión Social, debe actualizar en la unidad de red compartida dicho archivo a fin de que los Gestores Sociales, los directores y las demás áreas del proyecto, cuenten con la respectiva información.

- Notificar novedades: En caso de presentarse una novedad en los grupos de interés identificados para el proyecto, el Gestor Social o los directores de cualquier área del proyecto deben informar por cualquier medio al Equipo de Gestión Social, el retiro, inclusión o actualización de los grupos de interés del proyecto.

- Evaluar y actualizar la matriz grupos de interés: El Director de Gestión Social debe evaluar la solicitud y determinar la inclusión, retiro o actualización del grupo de interés y tomar la decisión de proceder con la visita en campo y la recolección de información según corresponda[175]

Producto o resultado del proceso: Estos formatos de salida:

- RGI-F-01-01 Acta reunión
- RGI-F-01-02 Identificación y Caracterización Grupos Interés
- RGI-F-01-03 Matriz Grupos de Interés

[175] Ibid. p. 159

Acta reunión (rgi-f-01-01)[176]
10-05-2019 / Versión 01 – Pág.1/2
Consecutivo _____

Ciudad y fecha:			
Lugar:			
Duración:			
OBJETIVO DE LA REUNIÓN (QUÉ Y PARA QUÉ):			
PARTICIPANTES NOTA: Esta lista se complementa con el registro de asistencia anexo.			ENTIDAD O ÁREA
ORDEN DEL DÍA (SI LO HAY)	RESPONSABLE(S) (SI LOS HAY)		ENTIDAD O ÁREA
TEMAS TRATADOS			
COMPROMISOS	RESPONSABLE(S)		FECHA
NOTAS O COMENTARIOS ADICIONALES			
ELABORADO POR:		AREA	

Nota: el presente formato está siendo utilizado actualmente por la organización caso de estudio, se utiliza con autorización de esta.

[176] KRICK, Thomas, et.al citado en GUTIERREZ, MARÍN, & ZULUAGA, Op.cit. p. 161

Acta reunión (RGI-F-01-01)
10-05-2019 / Versión 01 – Pág.2/2

Consecutivo _____

Aprobación	
Firma:	Firma:
Responsable del acta	Firmas autorizadas o acordadas
Firmas:	Entidad o área:

Nota: el presente formato está siendo utilizado actualmente por la organización caso de estudio, se utiliza con autorización de esta[177]

[177] Ibid. p.161

Tabla 13. Matriz de grupo de interesados[178].

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN GRUPOS DE INTERÉS (RGI-F-01-02) 10-05-2019 / Versión 01 – Pág. 1/1																		
		Registro de un(os) nuevo(s) grupo(s) interés (marcar con x)		Fecha de elaboración														
		Actualización de un(os) nuevo(s) grupo(s) existente(s) (marcar con x)																
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Representante**	**Descripción**	**Rol**	**Perfil**	**Expectativa**	**Teléfono fijo o Celular**	**Correo Electrónico**	**Dirección**	**Ubicación**	**Estado**	**Grupo de interés con quien se**	**Tipo de relación**	**Ocupación**	**Dirección**	**Ubicación**	**Nivel educativo**
Consecutivo	*Indique P para personas y G para Grupos de personas*	*Registrar el nombre de la persona o grupo identificado*	*Escribir el nombre del representante del grupo de interés, si se trata de un grupo de personas*	*Realizar un detalle de la composición del grupo, indicando como mínimo el número de personas que la*	*Especificar el rol del representante del grupo de interés identificado en el proyecto*	*Detallar las características del grupo de interés de acuerdo con el rol dentro del proyecto. Hace referencia a los*	*Describir qué espera del proyecto el grupo de interés*	*Diligenciar el número de contacto de la grupo de interés*	*Indicar el correo electrónico de contacto del grupo de interés*	*Diligenciar la dirección del grupo de interés, si se considera necesario, detallar puntos de referencia (apartamento, casa, vereda, entre otros)*	*Indicar la zona según la sectorización realizada para dar inicio a este proceso*	*Indicar el estado del Stakeholders (Activo / Inactivo)*	*Relacionar el o los grupos de interés con los que mantiene una relación activa el stakeholder en análisis*	*Especificar qué tipo de relación existe entre el stakeholder analizado y el otro grupo de interés (Dependencia,*	*Indique la ocupación del grupo de interés*	*Diligenciar la dirección del grupo de interés, si se considera necesario, detallar puntos de referencia*	*Indicar la zona según la sectorización realizada para dar inicio a este proceso*	*Registrar el nivel educativo del grupo de interés o su representante para el caso de los grupos.*

[178] Ibid. p.163

6.2.3 Procedimiento calificación grupos de interés e identificación de riesgos (rgi-s-02-00)

1. Objetivo.
   Calificar los grupos de interés identificados en el desarrollo de los proyectos de Concesiones CCFC S.A., con el fin priorizar el relacionamiento entre los diferentes grupos e identificar los riesgos que representan para el proyecto

2. Alcance.
   Inicia con la definición de los criterios de calificación, continua con identificación de los impactos sobre los grupos de interés y los riesgos que estos representan para el proyecto, finaliza con la consolidación de la información y actualización de la matriz de grupos de interés

3. Condiciones generales.
   La valoración realizada en la visita se podrá ejecutar por personal con preparación profesional como trabajador social, sin embargo, la organización deberá garantizar las competencias de estos para la identificación de riesgos[179]

   Las estrategias para la gestión del riesgo serán propuestas por el equipo conformado por personal de apoyo de gestión social, el director del proyecto, evaluadores financieros y demás profesionales de la organización que se consideren necesarios a fin de estructurar las estrategias pertinentes.

   - Evaluación de Impacto: La evaluación del impacto social comprende los procesos de análisis, seguimiento y gestión de las consecuencias sociales voluntarias e involuntarias, tanto positivas como negativas, de las intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos), así como cualquier proceso de cambio social invocado por dichas intervenciones. Su objetivo primario es producir un entorno biofísico y humano más sostenible y equitativo[180] (Vanclay, 2015).

   Teniendo en cuenta el relacionamiento de las partes interesadas como son los usuarios de la vía y la comunidad del área de influencia directa, los cuales se han demostrado de son importantes en la gestión del proyecto y para efectos de la implementación, se deben agrupar para facilitar el análisis y definición de estrategias.

[179] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit. p.164-165
[180] VANCLAY, Frank. Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos. s.l.: IAIA. Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, 2015. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.iaia.org/pdf/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf.

4. Flujograma.

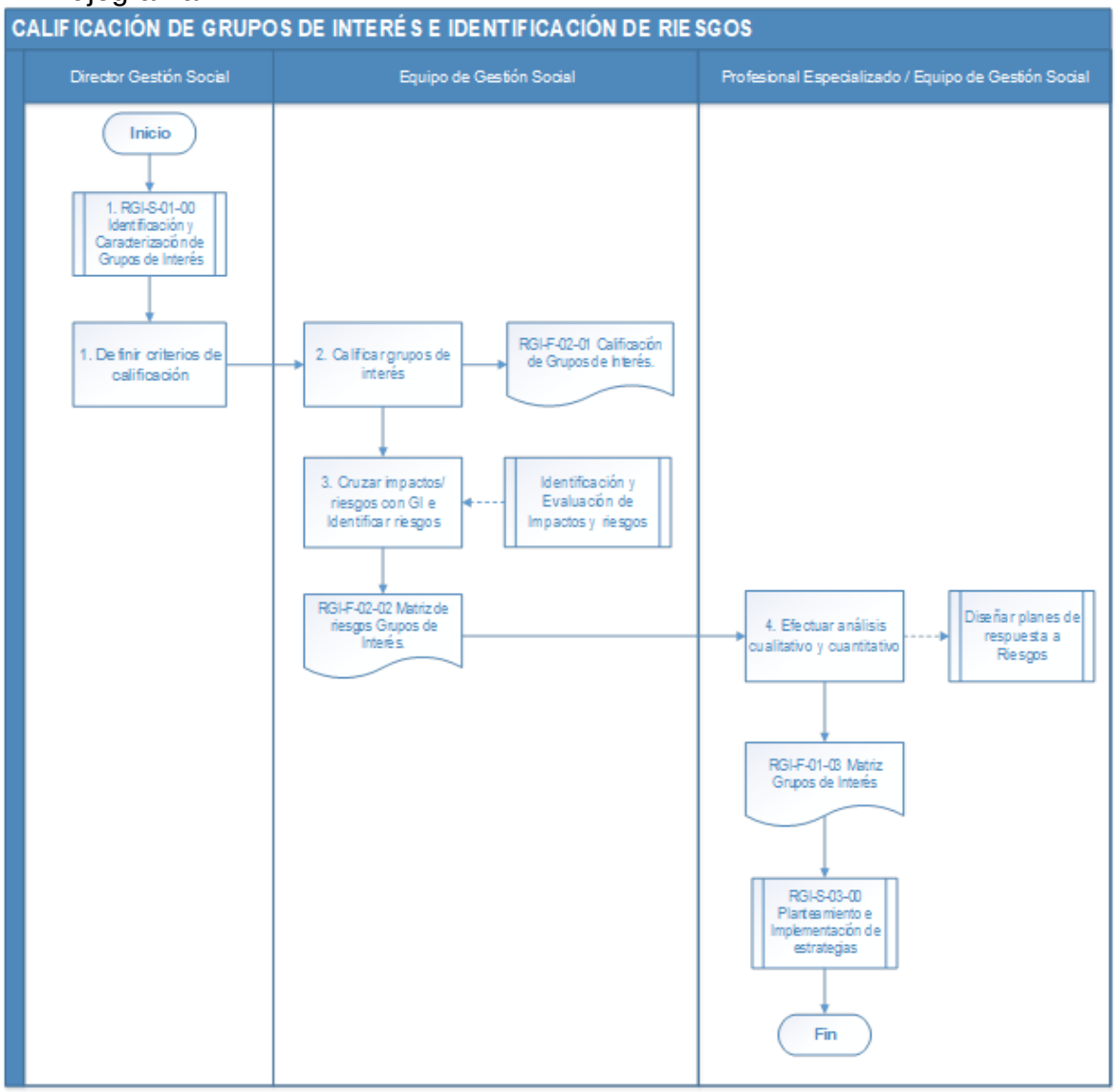


Imagen 13. Flujograma del procedimiento para la calificación de grupos de interés[181].

5. Procedimiento (Detalle de las actividades).
   - Definir los criterios de calificación: Una vez identificados y caracterizados los grupos de interés, el Director de Gestión Social debe definir los criterios de calificación de los grupos de interés, dentro de los cuales se pueden considerar los siguientes[182]

[181] KRICK, Thomas, et.al citado en GUTIERREZ, MARÍN, & ZULUAGA, Op.cit. p. 166
[182] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit. p.167

- Poder: Capacidad de un grupo de interés para tomar decisiones que puedan afectar o beneficiar la ejecución del proyecto. Este criterio de calificación se toma en una escala de 1 a 10 de la siguiente manera [183]

Tabla 14. Escala de decisiones[184]

1-feb	No posee autoridad para tomar decisiones que afecten el proyecto.
3-abr	Puede tomar decisiones que afectan muy poco o no afectan la ejecución del proyecto.
5-jun	Puede tomar decisiones que generan impactos considerables a las líneas base del proyecto.
7-ago	Puede tomar decisiones que generan impactos significativos a las líneas base del proyecto.
9-oct	Puede tomar decisiones que hagan no viable el proyecto.

- Cooperación: Grado de colaboración de los grupos de interés frente al desarrollo del proyecto. Este criterio de calificación se toma en una escala de 1 a 10 de la siguiente manera:

Tabla 15. Medición de cooperación[185].

1-feb	No tiene interés en cooperar con el desarrollo del proyecto.
3-abr	Su grado de cooperación es mínimo durante el desarrollo del proyecto, se limita a participar en temas que solo lo afectan a él.
5-jun	Su grado de cooperación es medio, presenta iniciativas de gestión frente a sus expectativas
7-ago	Su grado de cooperación es medio-alto, presenta iniciativas de gestión frente sus expectativas y a las de los grupos de interés con los que se relaciona directamente.
9-oct	Su grado de cooperación es alto, participa activamente en las iniciativas a favor del proyecto.

[183] Ibid. p.168
[184] Ibid. p. 167
[185] Ibid. p. 167

- Posición: La posición que el grupo de interés adopte frente a la ejecución del proyecto es definitiva para entender cómo se desarrolla el relacionamiento y en qué posición se desea tener al *stakeholders* [186]

Tabla 16. Medición de posición [187]

1-mar	Opositor: El grupo de interés está enterado del proyecto y su impacto potencial, pero se resiste a la ejecución total o parcial del proyecto
4-may	Inconsciente: El grupo de interés no está enterado del proyecto, ni de su impacto potencial.
6-jul	Neutral: El grupo de interés está enterado del proyecto y su impacto potencial, se muestra imparcial a la ejecución del proyecto.
8-oct	Partidario: El grupo de interés está enterado del proyecto y su impacto potencial, está de acuerdo con el desarrollo de este.

- Flexibilidad: Capacidad de ser influenciado por agentes externos o internos del proyecto, con relación a su posición frente a la ejecución de este[188]. Este criterio de calificación se toma en una escala de 1 a 10 de la siguiente manera:

Tabla 17. Medición de capacidad de influencia[189].

1-feb	Independientemente de la cantidad de recursos invertidos, no cambiará su posición frente al proyecto.
3-abr	Con una inversión considerable de recursos, se logrará que cambie su posición frente a la ejecución del proyecto.
5-jun	Con una inversión de recursos media, se logrará que cambie su posición frente a la ejecución del proyecto.
7-ago	Con poca inversión de recursos, se logrará que cambie su posición frente a la ejecución del proyecto.
9-oct	El grupo de interés puede cambiar su posición ante cualquier evento, sin necesidad de que este se originado desde el concesionario.

- Influencia: Capacidad que posee el grupo de interés de generar cambio en la actitud de sus pares. Este criterio de calificación se toma en una escala de 1 a 10 de la siguiente manera

[186] Ibid. p. 168
[187] Ibid. p. 168
[188] Ibid. p. 168
[189] Ibid. p. 168

Tabla 18. Medición de la capacidad para realizar cambios[190].

1-feb	No posee capacidad de influencia sobre sus pares.
3-abr	Posee la capacidad de influenciar a su círculo más cercano de grupos de interés en relación a la posición frente al proyecto.
5-jun	Posee la capacidad de influenciar a un conjunto de grupos de interés dentro del área de influencia del proyecto, más amplio que su círculo directo en relación a su posición frente al proyecto.
7-ago	Posee la capacidad de influenciar la mayoría de los grupos de interés localizados dentro del área de influencia del proyecto, en relación a su posición frente al mismo.
9-oct	Posee la capacidad de influenciar a cualquier grupo de interés localizado en el área de influencia del proyecto, en relación con su posición frente al mismo.

- Calificar grupos de interés: El equipo de gestión social debe realizar la calificación de los grupos de interés identificados, de acuerdo con los criterios definidos. Para efectuar esta actividad se debe consultar a los directores de otras áreas de la organización, otros *stakeholders* o apoyarse en la opinión de expertos. La información se debe registrar en el formato RGI-F-02-01 Calificación de Grupos de Interés

  Para facilitar la identificación de los riesgos que representan los diferentes grupos de interés para el proyecto, se debe representar gráficamente los criterios:

- Poder – Cooperación – Flexibilidad – Influencia
- Nota: El diámetro del círculo indica nivel flexibilidad e influencia calificado de 1 a 10.
- Poder – Cooperación – Influencia – Posición
- Nota: El diámetro del círculo indica nivel de influencia y posición calificado de 1 a 10.
- Cruzar impactos con grupos de interés e identificar riesgos: El equipo de gestión social debe recibir un informe de la evaluación de impactos y riesgos asociados a la ejecución del proyecto. La organización debe realizar la evaluación de impacto social, teniendo en cuenta las condiciones generales de este subproceso

  Con base en la identificación, caracterización y calificación de los grupos de interés, los impactos y riesgos a los que se ven expuestos, el Director de Gestión social y su equipo deben identificar los riesgos de origen social que se pueden presentar durante la ejecución del proyecto en el relacionamiento con las partes interesadas. Para clasificar los riesgos se deben considerar las siguientes categorías:

- Afectaciones a la buena imagen del proyecto
- Constantes quejas por los diferentes medios

[190] Ibid. p. 168

- Protestas en las que participen varios grupos de interés
- Bloqueos a los frentes de obras
- Bloqueos del corredor
- Actos de Violencia
- Los riesgos identificados se deben describir en el formato RGI-F-02-02 Matriz de riesgos Grupos de Interés.
- Efectuar análisis cualitativo y cuantitativo: El equipo de gestión social con el apoyo de un profesional especializado, deben analizar cualitativa y cuantitativamente los riesgos identificados tanto de origen técnico como de origen social a fin de establecer las prioridades para continuar con el subproceso RGI-S-03-00 Planteamiento e Implementación de Estrategias. Se debe actualizar la RGI-F-01-03 Matriz Grupos de Interés [191]

  Producto o resultado del proceso:

  - RGI-F-02-01 Calificación de Grupos de Interés
  - RGI-F-02-02 Matriz de riesgos Grupos de Interés
  - RGI-F-01-03 Matriz Grupos de Interés

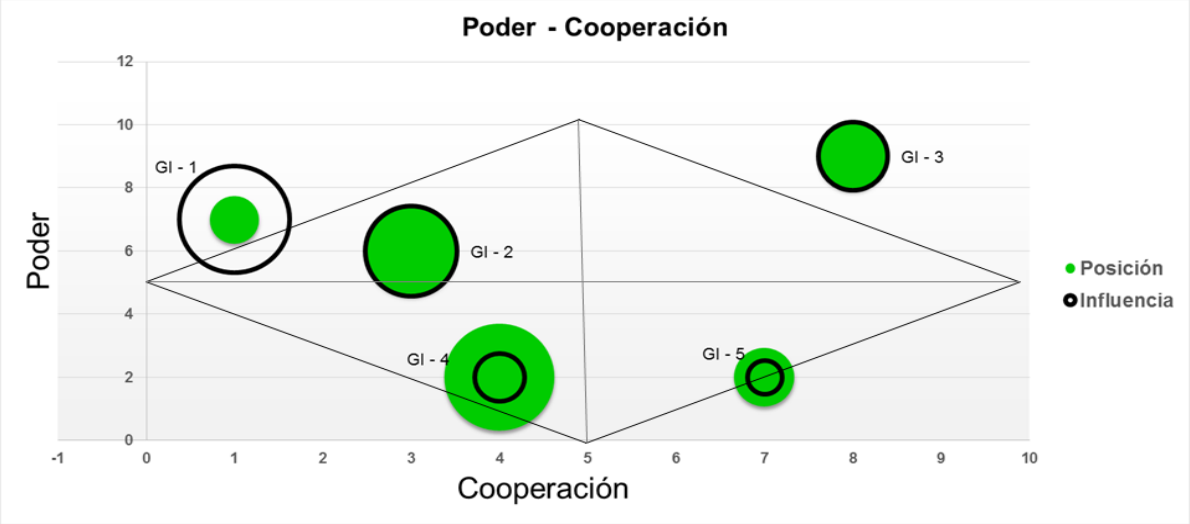
[191] Ibid. p.169

Tabla 19. Calificación de grupos de interés[192]

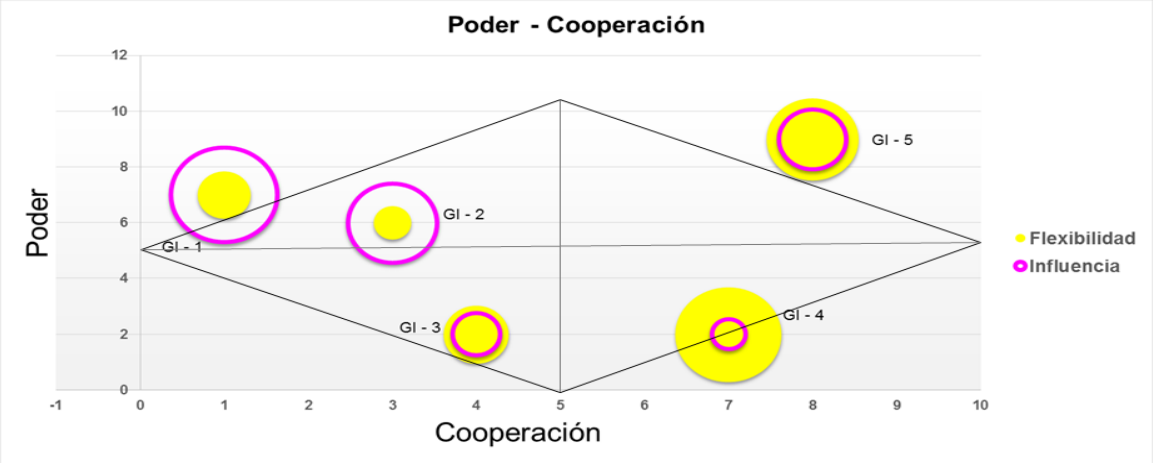
CALIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (RGI-F-02-01)
10-05-2019 / Versión 01
Fecha de elaboración _____

Grupo de Interés	Representante	Poder	Cooperación	Posición	Flexibilidad	Influencia
Registrar el nombre de la persona o grupo identificado	*Escribir el nombre del representante del grupo de interés, si se trata de un grupo de personas*	*Calificar de 1 a 10 la capacidad de un grupo de interés para tomar decisiones que puedan afectar o beneficiar la ejecución del proyecto*	*Calificar de 1 a 10 el grado de colaboración de los grupos de interés frente al desarrollo del proyecto*	*Calificar de 1 a 10 la posición del GI*	*Calificar de 1 a 10 la capacidad de ser influenciado por agentes externos o internos del proyecto, en relación a su posición frente a la ejecución del mismo*	*Calificar de 1 a 10 la capacidad que posee el grupo de interés de generar cambio en la actitud de sus pares*
		7	1	2	2	10
		2	7	3	8	1
		6	3	7	1	7
		9	8	4	6	4
		2	4	10	3	2

[192] KRICK, Thomas, et.al citado en GUTIERREZ, MARÍN, & ZULUAGA, Op.cit. p. 70



Grafica 6. Relación Poder – Cooperación – Posición – Influencia.[193]
Nota: Los valores de calificación con los cuales se diligencio el formato, son ejemplo para elaborar las gráficas.



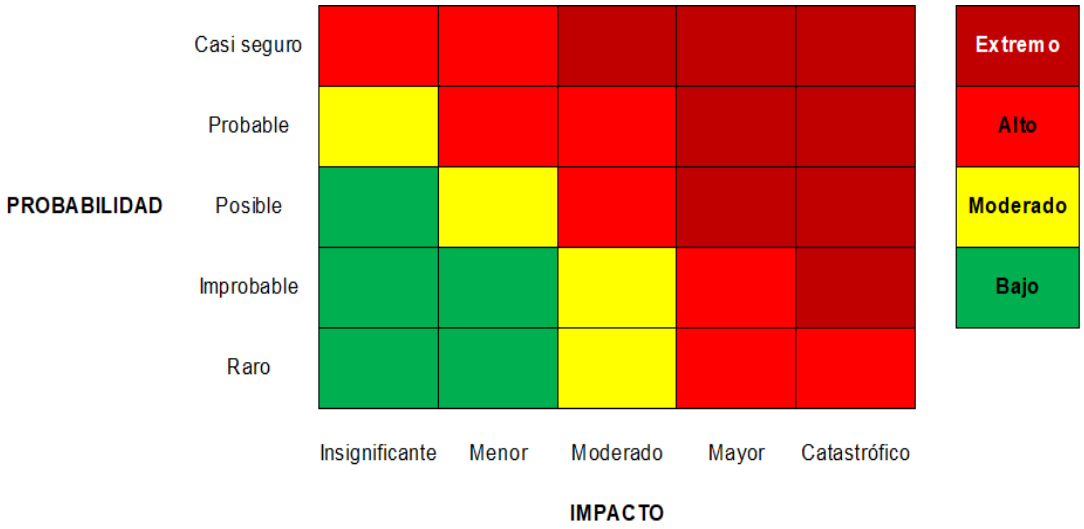
Grafica 7. Relación Poder - Cooperación - Flexibilidad - Influencia.
[194]

[193] GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Op.cit. p. 173
[194] Ibid p. 173

Tabla 20. Matriz de riesgos con grupos de interés[195].

MATRIZ DE RIESGOS CON GRUPOS DE INTERÉS (RGI-F-02-02) 10-05-2019 / Versión 01												
Número de Registro	Descripción del riesgo	Causas	Consecuencias	Factor Interno	Factor Externo	Impacto del proyecto	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Grupo de Interés relacionado	Plan de respuesta	Responsable del Plan
	Corresponde a la situación que puede afectar positiva o negativamente el cumplimiento del objetivo del proyecto	*Corresponde a los aspectos que generan el riesgo*	*Corresponde a los aspectos que se podrían presentar si el riesgo se materializa*	*Corresponde a la fuente que genera el riesgo, ésta puede ser interna o externa. Se pueden considerar las siguientes:* *Estructura* *Cultura organizacional* *Modelo de operación* *Cumplimiento de planes y programas* *Sistemas de información* *Procesos y procedimientos* *Recursos humanos* *Recursos económicos* *N.A.*	*Corresponde a la fuente que genera el riesgo. Se pueden considerar las siguientes:* *Social* *Cultural* *Económico* *Tecnológico* *Político* *Legal* *Ambiental* *N.A.*	*Se pueden considerar los siguientes tipos de impacto:* *- Confidencialidad de información* *- Credibilidad o imagen* *- Legal: Multas/Demandas/Investigación disciplinaria /Investigación fiscal* *- Operativo: Intermitencia en el desarrollo del proyecto /Paro total del proyecto*	*Se pueden considerar las siguientes categorías de probabilidad:* *Casi seguro* *Probable* *Posible* *Improbable* *Raro*	*Se pueden considerar las siguientes categorías de impacto:* *Catastrófico* *Mayor* *Moderado* *Menor* *Insignificante*	Extremo	*Corresponde al Grupo de Interés o persona sobre la cual se analiza el riesgo*	*Describir en que consiste el control, cómo se aplica y la evidencia de la aplicación del mismo. (se debe incluir el control correspondiente a cada causa)*	
									Alto			
									Moderado			
									Bajo			

[195] Ibid. p.174



Grafica 8. Mapa de calor. Grupos de interés. Fuente: elaboración propia [196]

6.2.4 Procedimiento planteamiento de estrategias de relacionamiento (rgi-s-03-00).

1. Objetivo.
   Determinar e implementar los planes de respuesta a riesgos y estrategias para el relacionamiento con los diferentes grupos de interés a fin de generar un relacionamiento asertivo durante la ejecución del proyecto

2. Alcance.
   Este subproceso inicia con la definición de los planes de respuesta a riesgos, continúa con el establecimiento de las estrategias de relacionamiento y finaliza con la implementación del modelo de participación y comunicación y del plan de trabajo relacionamiento

3. Condiciones generales.

- Las estrategias definidas para el relacionamiento con los grupos de interés deben ajustarse al presupuesto asignado en el proyecto para tal fin.

- Las estrategias de relacionamiento deben ser monitoreadas periódicamente y ajustadas si a ello hubiere lugar.

- Para determinar las actividades que componen el plan de trabajo, se deben efectuar acuerdos con las áreas de negocio a fin de gestionar efectivamente los recursos y la interacción de los procesos internos de la organización en función del cumplimiento de las estrategias definidas (Gutierrez, Marín, & Zuluaga, 2015, pág. 176).

[196] Ibid. p.175

4. Flujograma.

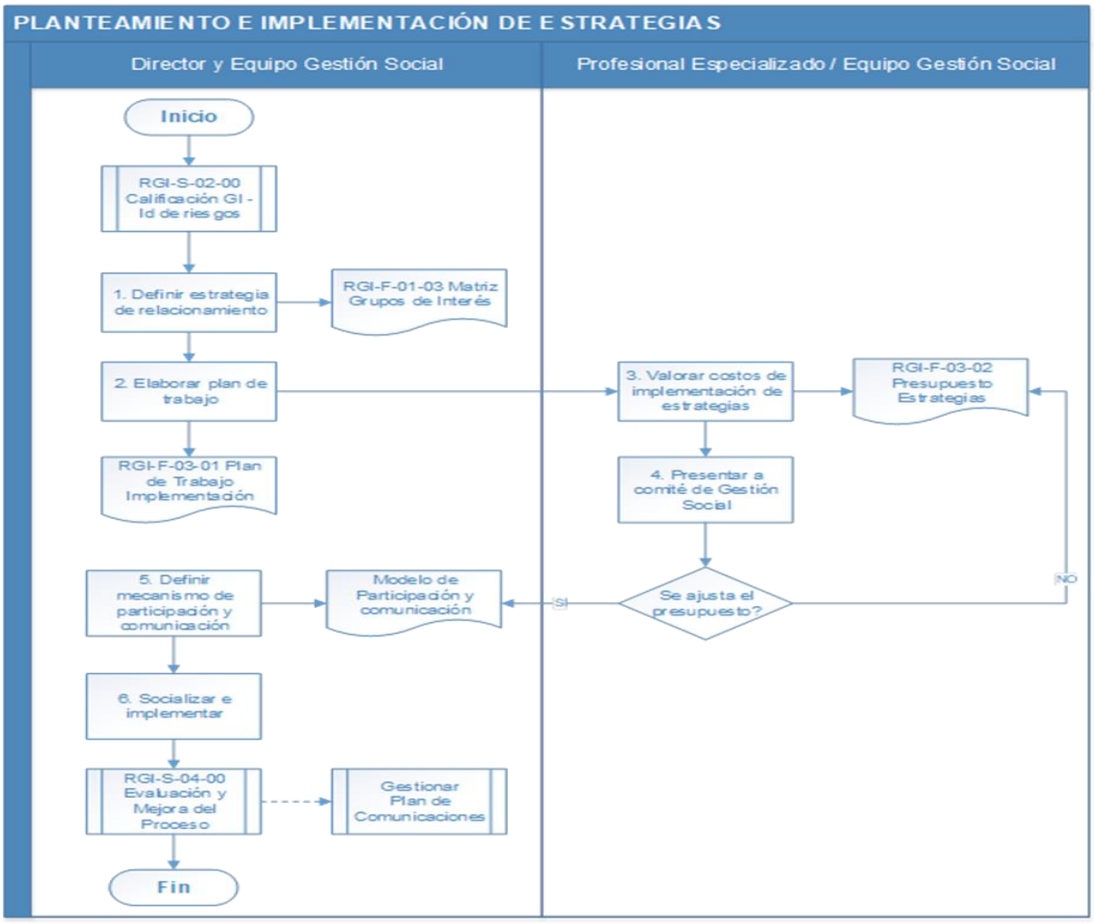


Imagen 14. Flujograma de planteamiento e implementación de estrategias[197]

5. Procedimiento (Detalle de las actividades).

- Definir estrategia de relacionamiento: El director y el equipo de gestión social, a partir de la calificación de los grupos de interés y de acuerdo con el alcance del proyecto, debe definir la estrategia y el objetivo de relacionamiento con los grupos de interés, para lo cual debe tener en cuenta los resultados de la relación poder – cooperación, según la flexibilidad e influencia, por cada grupo de interés. Además, debe tener en cuenta los riesgos técnicos identificados y los riesgos del relacionamiento con los *stakeholders,* así como los planes de respuesta, a fin de atender efectivamente las necesidades presentadas en los diferentes escenarios. La estrategia debe quedar consignada en formato RGI-F-01-03 Matriz Grupos de Interés. La estrategia definida deberá contar con factores claves de éxito de manera que permita identificar los recursos y herramientas necesarios para la implementación, así como los mecanismos de monitoreo para el éxito de esta[198]

[197] Ibid. p. 177
[198] Ibid. p.175-176

- Elaborar plan de trabajo: El director y el equipo de gestión social, a partir de la estrategia definida y los factores claves de éxito debe elaborar el plan de trabajo y definir las actividades organizadas durante el tiempo que dure la relación, para lo cual debe diligenciar el formato RGI-F-03-01 Plan de Trabajo Implementación Estrategias de Relacionamiento, en el cual se debe asignar responsables, fechas y evidencias de la implementación de las acciones.

- Valorar costos de implementación de estrategias: Una vez establecido el plan de trabajo de las estrategias, para todos los grupos analizados, el profesional especializado y el equipo de gestión social, deben realizar la valoración del costo de implementación de las actividades para así obtener el presupuesto del relacionamiento del proyecto con los *stakeholders*. Es importante tener en cuenta que el presupuesto no se debe realizar para cada grupo de interés, sino, para cada estrategia definida, la diferencia radica en que una misma estrategia puede estar dirigida a varios grupos de interés. Está información debe quedar consolidada en el formato RGI-F-03-02 Presupuesto Estrategias de Relacionamiento.

- Presentar a comité de gestión social: Una vez construido el presupuesto para la implementación de las estrategias, éste debe ser presentado en el comité de gestión social, para que sea revisado y aprobado. Si el presupuesto del total de las estrategias planteadas se ajusta al presupuesto definido en el proyecto para el relacionamiento con los grupos de interés, el director de gestión social debe coordinar la definición del mecanismo de participación y comunicación. Si este valor es superior al estimado en el proyecto, se debe revisar el plan y los recursos asignados para implementar la estrategia definida con el fin de disminuir costos.

- Definir mecanismo de participación y comunicación: De acuerdo con la aprobación del presupuesto y las estrategias, el equipo de gestión social debe definir las estructuras de relacionamiento y el plan de comunicaciones con los grupos de interés. Se debe definir también cuál es la información que se dará a conocer para alcanzar el objetivo planteado. El modelo de participación y comunicación debe elaborarse teniendo en cuenta los canales definidos por la organización como son boletines, pancartas, volantes, cuñas radiales, reuniones o talleres, entre otros.

- Socializar e implementar: Para dar cumplimiento a lo definido en el plan de trabajo y en el modelo de participación y comunicación, el Director de Gestión Social debe coordinar la socialización a los equipos de trabajo y grupos de interés y controlar la implementación de lo planeado. Este subproceso finaliza con la implementación de las actividades relacionadas en el subproceso RGI-S-04-00 Evaluación y Mejora del Proceso[199]

Producto o resultado del proceso

[199] Ibid. p.179

- RGI-F-01-03 - Matriz Grupos de Interés
- RGI-F-03-01 - Plan de Trabajo Implementación Estrategias de Relacionamiento
- RGI-F-03-02 - Presupuesto de Estrategias de Relacionamiento
- Modelo de participación y comunicación

Tabla 21. Matriz grupos de interés[200].

MATRIZ GRUPOS DE INTERÉS (RGI-F-01-03) 10-05-2019 / Versión 01																								
CARACTERIZACIÓN											DATOS CONTACTO						CALIFICACIÓN					RIESGOS		ESTRATEGIA
No.	Tipo	Grupo de Interés	Representante	Descripción	Rol	Perfil	Expectativa	Estado	Grupo de interés con quien se relaciona	Tipo de relación	Teléfono fijo o Celular	Correo Electrónico	Dirección	Ubicación	Nivel educativo	Ocupación	Poder	Cooperación	Posición	Flexibilidad	Influencia	Impacto / Riesgo	Registro de Riesgo	Estrategia de relacionamiento

PLAN DE TRABAJO IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO (RGI-F-03-01) 10-05-2019 / Versión 01						
No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Grupos de Interés
	Describir la estrategia de relacionamiento establecida en el subproceso de Planteamiento de Estrategias de Relacionamiento	*Describir las actividades que componen la estrategia. Se deberá diligenciar la totalidad de las actividades por estrategia*	*Describir el cargo y nombre del responsable de ejecutar la actividad*	*Corresponde a la fecha planeada de ejecución de la actividad*	*Indique el costo en el que se incurrirá por la implementación de cada actividad*	*Relacione los grupos de interés que se verán atendidos con la implementación de la estrategia*

[200] Ibid. p. 181

Tabla 22. Presupuesto de estrategias de relacionamiento[201].

PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO (RGI-F-03-02) 10-05-2019 / Versión 01								
No.	Estrategia de relacionamiento	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana n	Grupos de Interés
	Describir la estrategia de relacionamiento establecida en el subproceso de Planteamiento de Estrategias de Relacionamiento	*Indique el costo en el que se incurrirá por la implementación de la estrategia en cada semana*						*Relacione los grupos de interés que se verán cobijados con la implementación de la estrategia*
Presupuesto del relacionamiento con los grupos de interés		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	

[201] Ibid. ´- 181

6.2.5 Evaluación y mejora proceso relacionamiento con grupos de interés (rgi-s-04-00).

1. Objetivo.
   Evaluar la efectividad de las estrategias implementadas para la gestión de los riesgos y el relacionamiento con los grupos de interés a fin de tomar los correctivos necesarios y asegurar el cumplimiento del alcance del proyecto a partir de los nuevos conocimientos, experiencias y acuerdos con los grupos de interés

2. Alcance.
   Inicia con la evaluación de la implementación de las estrategias y finaliza con el planteamiento de acciones de mejora para fortalecer los subprocesos RGI-S-01-00 Identificación y Caracterización de Grupos de Interés, RGI-S-02-00 Calificación Grupos de Interés e Identificación de Riesgos y RGI-S-03-00 Planteamiento e Implementación de Estrategias

3. Condiciones generales.
   La alta dirección debe tomar las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento del objetivo del proceso y los planes de gestión de riesgos y estrategias de relacionamiento.

   El Comité de Seguimiento de Proyecto, debe compartir los resultados y ofrecer asesoramiento para hacer un seguimiento a la relación con los grupos de interés y asegurarse de que todo el equipo de trabajo y los representantes de los grupos de interés conocen y comprenden los objetivos propuestos y la efectividad de las acciones ejecutadas.

   La metodología para efectuar las auditorías internas y realizar la identificación de causas y acciones correctivas y preventivas debe ser la diseñada e implementada por *Concesiones* CCFC S.A[202]

4. Flujograma

[202] Ibid. p. 184

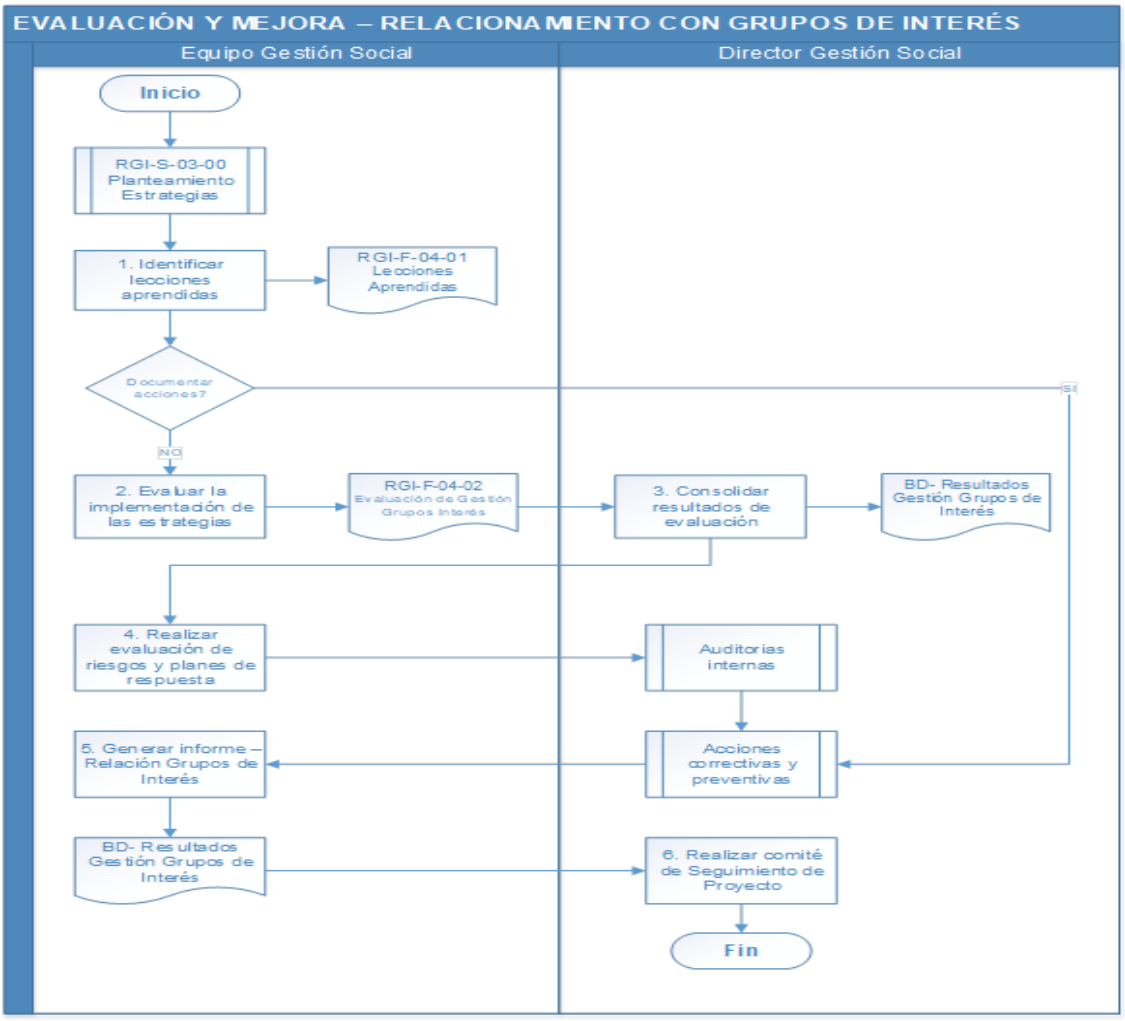


Imagen 15. Flujograma de evaluación y mejora. Fuente: (Gutierrez, Marín, & Zuluaga, 2015, pág. 186).

5. Procedimiento (Detalle de las actividades).

- Identificar lecciones aprendidas: A partir de la gestión de la relación con las partes interesadas, el Equipo de Gestión Social, debe registrar las lecciones aprendidas en el formato RGI-F-04-01 Lecciones Aprendidas, a fin de determinar los puntos claves de gestión y determinar las correcciones inmediatas.

- Este formato debe ser diligenciado y enviado vía correo electrónico al Director de Gestión Social cada vez que se presentan situaciones que afectaron el desarrollo del proyecto y que ameritan documentar las acciones correctivas o preventivas necesarias. Ver subproceso de Acciones correctivas o preventivas[203]

[203] Ibid. p.187

- Evaluar la implementación de las estrategias: De acuerdo con la frecuencia definida en el plan de trabajo producto del subproceso RGI-S-03-00 Planteamiento e Implementación de Estrategias, el gestor social debe efectuar la evaluación de la implementación de las estrategias diligenciando el formato RGI-F-04-02 Evaluación de Gestión Grupos Interés, para definir los niveles de eficiencia y eficacia de las estrategias sobre el cumplimiento del alcance del proyecto y los objetivos propuestos en relación a la gestión de las partes interesadas. La información registrada debe ser enviada por correo electrónico al Director de Gestión Social

- Consolidar resultados de evaluación: El Director de Gestión Social debe consolidar los resultados de la evaluación efectuada por los gestores sociales, para esto debe actualizar la base de datos, BD- Resultados Gestión Grupos de Interés. Se debe asegurar que se han recibido por parte del equipo de trabajo todos los registros de los resultados de implementación de todas las estrategias asignadas por zona y por grupo de interés

- Realizar evaluación de riesgos y planes de respuesta: El Equipo de Gestión Social, debe realizar seguimiento al subproceso RGI-S-02-00 Calificación Grupos de Interés e Identificación de Riesgos, evaluando los resultados de la implementación de las estrategias por cada riesgo y su impacto sobre el cumplimiento del proyecto. Se debe efectuar pruebas a los planes de respuesta al riesgo

- Nota 1: Como parte del subproceso de evaluación y mejora, se deben efectuar auditorías internas al proceso de Relacionamiento con Grupos de Interés, para lo cual se deben implementar los mecanismos definidos por Concesiones CCFC S.A. A partir de los resultados de las actividades anteriores se deben implementar acciones correctivas o preventivas y atender así las posibles desviaciones u oportunidades de mejora frente a los objetivos de cada uno de los subprocesos

- Nota 2. La metodología aplicada para la identificación de causas y definición de planes de mejoramiento debe ser la definida por Concesiones CCFC S.A.

- Generar informe – relación grupos de interés: A partir de la información registrada en la base de datos, BD- Resultados Gestión Grupos de Interés, la evaluación de riesgos y controles y las auditorías internas, el Director de Gestión Social deber elaborar el informe de Gestión de la Relación Grupos de Interés, el cual debe contener un resumen de los principales logros por estrategia

- Realizar comité de seguimiento de proyecto: En el comité de seguimiento de proyecto, el Director de Gestión Social debe presentar el informe de gestión de grupos de interés a fin de discutir sobre los resultados relevantes sobre la gerencia de los proyectos de la organización y con ello hacer que a nivel organizacional se tomen acciones y decisiones para fortalecer los procesos generales de gestión de proyectos.

- Los resultados de este comité son entrada para la definición de objetivos estratégicos sobre el proceso de Relacionamiento con Grupos de Interés, lo que podría implicar actualización de la caracterización de dicho proceso [204]

Producto o resultado del proceso

- RGI-F-04-01 - Lecciones Aprendidas
- RGI-F-04-02 - Evaluación Gestión Grupos Interés
- BD- Resultados Gestión Grupos de Interés
- Informe Relación Grupos de Interés
- Acciones y decisiones estratégicas sobre el proceso

[204] Ibid. p. 187-188

Tabla 23. Resultados gestión grupos de interés[205]

BD - RESULTADOS GESTIÓN GRUPOS DE INTERÉS 10-NOV-2014 / Versión 01											
Estrategia Evaluada	1. Se cumplió el objetivo planeado en la estrategia objetivo de evaluación?	2. Se efectuaron todas las acciones planeadas? Si / No. Describa el resultado de ejecución de las mismas frente al objetivo de la estrategia.	3. Los recursos asignados fueron suficientes? Si / No. Describa qué recursos fueron insuficientes para la implementación efectiva de la estrategia.	4. El tiempo de implementación fue suficiente para la efectividad de la estrategia? Detalle la respuesta	5. Describa brevemente las situaciones que se presentaron con los grupos de interés en la implementación de la estrategia.	6. Describa los comentarios y observaciones realizadas por los grupos de interés.	7. Evaluación General de la relación con el grupo de interés a partir de la estrategia implementada	8. Describa las recomendaciones para la mejora de la estrategia.	9. Describa las recomendaciones para la mejora de la relación con los grupos de interés.	10. Impacto de la implementación de la estrategia sobre el proyecto.	Observaciones

[205] Ibid. p. 190

Tabla 24. Lecciones aprendidas[206].

LECCIONES APRENDIDAS (RGI-F-04-01) 10-NOV-2014 / Versión 01						
Estrategia Asociada	Riesgo Asociado	Grupo de interés involucrado	Descripción de la Situación	Identificada por	Descripción impacto sobre el proyecto	Acción correctiva o preventiva
Describir el nombre de la estrategia asociada a la situación objeto de oportunidad de mejora	*Describir el riesgo asociado a la situación objeto de oportunidad de mejora*	*Describir el nombre del Grupo de Interés involucrado en la situación objeto de oportunidad de mejora*	*Detallar la situación presentada*	*Describir nombre de Grupo de interés o persona que identificó la situación objeto de oportunidad de mejora*	*Detallar el impacto sobre el cumplimiento del proyecto*	*Detallar la acción inmediata aplicada y la acción correctiva o preventiva ejecutada o a ejecutar a fin de asegurar que se elimina la causa raíz de la situación presentada.*

[206] Ibid. p. 191

Tabla 25. Evaluación gestión grupos de interés[207].

EVALUACIÓN GESTIÓN GRUPOS DE INTERÉS (RGI-F-04-02) 10-NOV-2014 / Versión 01	
Estrategia Evaluada	
1. Se cumplió el objetivo planeado en la estrategia objetivo de evaluación?	
2. Se efectuaron todas las acciones planeadas? Si / No. Describa el resultado de ejecución de las mismas frente al objetivo de la estrategia.	
Descripción de actividad	Resultado obtenido
Actividad 1:	
Actividad 2:	
Actividad n.…:	
3. Los recursos asignados fueron suficientes? Si / No. Describa qué recursos fueron insuficientes para la implementación efectiva de la estrategia.	
4. El tiempo de implementación fue suficiente para la efectividad de la estrategia? Detalle la respuesta	
5. Describa brevemente las situaciones que se presentaron con los grupos de interés en la implementación de la estrategia.	
6. Describa los comentarios y observaciones realizadas por los grupos de interés.	
Grupo de Interés	Comentarios / Observaciones

[207] Ibid. p. 192-193

7. Evaluación General de la relación con el grupo de interés a partir de la estrategia implementada	
Grupo de Interés	Evaluación de la relación
	Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Insuficiente _____
	Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Insuficiente _____
	Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Insuficiente _____
Grupo de Interés	Evaluación de la relación
	Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Insuficiente _____
7. Evaluación General de la relación con el grupo de interés a partir de la estrategia implementada.	
8. Describa las recomendaciones para la mejora de la estrategia.	
9. Describa las recomendaciones para la mejora de la relación con los grupos de interés.	
10. Impacto de la implementación de la estrategia sobre el proyecto.	

POSITIVO _____	NEGATIVO _____	NEUTRAL _____	

7. CAPITULO III. APLICACIÓN METODOLOGÍA PARA GESTIÓN DE RIESGOS DE LOS GRUPOS DE INTERESADOS

7.1 Identificación de Grupos de Interés para el Caso de Estudio

Para el proyecto de Concesión Bogotá (Fontibón) – Facatativá – los Alpes, en relación con la premisa de que es un contrato de concesión de Primera Generación suscrito en el año 1995 entre el concesionario Concesiones CCFC S.A. y el INVIAS., se identifican 20 grupos de interés que en la transición de las diferentes generaciones viales han venido influyendo en la toma decisiones y desarrollo del proyecto.

A continuación, se describen las características de los grupos de interés identificados aplicando el procedimiento mencionado en el capítulo II, “Proceso para la Gestión de Interesados” del presente documento:

7.1.1 SG01 – Concesionario

Concesiones CCFC S.A., en una sociedad colombiana, fue concebida como una Compañía para desarrollar obras públicas por el sistema de concesión o bajo cualquier otro sistema. El proyecto licitado consistió en el desarrollo de una concesión vial en el Departamento de Cundinamarca: Bogotá (Fontibón)-Facatativá-Los Alpes. Como una de las premisas encontradas en la toma de decisiones de la Concesiones CCFC S.A. son los intereses de sus accionistas para ello se mencionan los accionistas y sus intereses.

La concesión CCFC S.A. cuenta con accionistas de reconocido prestigio tanto nacional como internacional, con alta experiencia en el sector, capacidad y solvencia financiera.

Para este grupo desde su rol de accionista es responsable de garantizar el cumplimiento del proyecto y asegurar sus intereses lucrativos, resaltando como prioridad la seguridad del corredor vial desde su infraestructura, usuarios y procesos. Es un grupo de interés con los que mantiene una relación activa al interior del proyecto con los diferentes responsables en la ejecución de las actividades de diseño, construcción, rehabilitación, operación y mantenimiento del corredor Bogotá- Facatativá- Los Alpes.

De igual manera con los grupos de interés externos que requieran en su actuación para toma de decisiones que lleguen alterar de forma positiva o negativa los resultados del proyecto. El detalle de los accionistas con sus porcentajes de participación se describe en la siguiente tabla

Tabla 26. Accionistas de CCFC S.A.

ACCIONISTAS	ORIGINAL	HOY
Ferrovial S.A. Sucursal Colombia	25.000000%	0.000000%
Corporación Financiera del Corfivalle S.A.	25.499999%	0.000000%
Colcorp S.A. (Hoy Inversiones CFNS S.A.S Grupo Bancolombia)	25.500000%	0.000000%
Constructura Conconcreto S.A.	24.000000%	0.000000%
Álvaro Mantilla Padilla	0.000001%	0.000000%
Valora S.A.S (Grupo Corficolombiana)	0.000000%	0.000001%
Compañía de Inversiones en Infraestructura S.A.	0.000000%	0.000001%
Proyectos de Infraestructura S.A. – PISA	0.000000%	99.999998%
TOTAL	100.000000%	100.000000%

Fuente: elaboración propia.

7.1.2 SG02 – Agencia Nacional de Infraestructura

La Agencia Nacional de Infraestructura[208] - ANI, es una Agencia Nacional Estatal de Naturaleza Especial, del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, financiera y técnica, adscrita al Ministerio de Transporte, según Decreto 4165 del 03 2011[209]

La Agencia Nacional de Infraestructura - ANI, tiene por objeto planear, coordinar, estructurar, contratar, ejecutar, administrar y evaluar proyectos de concesiones y otras formas de Asociación Público Privada - APP, para el diseño, construcción, mantenimiento, operación, administración y/o explotación de la infraestructura pública de transporte en todos sus modos y de los servicios conexos o relacionados y el desarrollo de proyectos de asociación público privada para otro tipo de infraestructura pública cuando así lo determine expresamente el Gobierno Nacional respecto de infraestructuras semejantes a las enunciadas en este artículo. Dentro

[208]Agencia Nacional de Infraestructura (ANI, s.f.)

[209] COLOMBIA. Decreto 4165. Por el cual se cambia la naturaleza jurídica, cambia de denominación y se fijan otras disposiciones del Instituto Nacional de Concesiones (INCO).» 3 de diciembre de 2011. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1542947.

del respeto a las normas que regulan la distribución de funciones y competencias y su asignación. Su domicilio es la ciudad de Bogotá D.C.

La Agencia Nacional de Infraestructura en adelante – ANI, por ser el concedente del contrato de la concesión vial en el Departamento de Cundinamarca: Bogotá (Fontibón)-Facatativá-Los Alpes, es el responsable vigilar los intereses públicos contractuales, por lo anterior este grupo su rol en la toma de decisiones es categorizado como par del Concesionario CCFC S.A. Para este grupo desde su rol es responsable de garantizar el cumplimiento del proyecto y asegurar sus intereses públicos, resaltando como prioridad la seguridad del corredor vial desde su infraestructura, usuarios y procesos. Es un grupo de interés con los que mantiene una relación activa al interior del proyecto con los diferentes responsables en la ejecución de las actividades de diseño, construcción, rehabilitación, operación y mantenimiento del corredor Bogotá- Facatativá- Los Alpes. De igual manera con los grupos de interés externos que requieran en su actuación para toma de decisiones que lleguen alterar de forma positiva o negativa los resultados del proyecto.

7.1.3 SG03 – Agencia Nacional de Seguridad Vial – ANSV.

La Agencia Nacional de Seguridad Vial[210] - Es una Unidad Administrativa Especial de carácter descentralizado, del orden nacional, que forma parte de la Rama Ejecutiva, con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Transporte. Este grupo de interés al ser la máxima autoridad en la aplicación de la política pública del Gobierno Nacional busca prevenir, reducir y controlar la siniestralidad vial, a través de las acciones administrativas, educativas y operativas, concientizando a los diversos niveles de la población e integrándola dentro de una cultura vial. Por lo anterior es el responsable de la política de seguridad vial a nivel nacional. El proyecto Bogotá (Fontibón)-Facatativá-Los Alpes, debe cumplir con la aplicación de la política de seguridad vial para el corredor vial, al igual que contribuir a los logros de los objetivos del Plan Nacional de Seguridad Vial. Para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica con un tipo de influencia de (Mando), el cual ejerce poder sobre las decisiones en materia de seguridad vial para el proyecto, cualquier cambio en la política tiene afectaciones en el proyecto.

7.1.4 SG04 – Superintendencia de Transporte – SPT.

La Superintendencia de Transporte[211] actualmente se encarga de supervisar y vigilar que el servicio de transporte público, su infraestructura y servicios afines se presten de manera oportuna y eficiente a los ciudadanos. Trabajan de la mano con

[210]Agencia Nacional de Seguridad Vial (ANSV, s.f.)
[211] Supertransporte (Supertransporte, 2019)

entidades de Tránsito y Secretarías de movilidad del país para estimular las buenas prácticas de servicio. Continúa consolidándose en el sector transporte como una gran parte del desarrollo y la sostenibilidad económica de Colombia. Mediante acciones de control impulsa el mejoramiento continuo de los involucrados con el Tránsito y transporte para el país.

Este grupo de interés en para el proyecto ejercer la vigilancia, inspección y control de la prestación del servicio público de transporte, su infraestructura y servicios afines en sus medios, modos y nodos dentro de la cadena logística del transporte. Al igual que los requerimientos relacionados con la operación de recaudo y atención al usuario en peajes.

Dentro de sus expectativas busca que el proyecto genere las condiciones de competitividad, bienestar y desarrollo económico y social del país. El cumplimiento del Plan de Gestión de Riesgo de Desastres para Entidades Público y Privadas en cumplimiento del Decreto 2157[212] de 2017. Para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica con un tipo de influencia de (Mando), el cual ejerce poder sobre las decisiones que le ocupa dentro de sus responsabilidades de vigilancia y control de la prestación de servicio público de transporte.

7.1.5 SG05 – Fiscalías.

Es una entidad de la rama judicial del poder público con plena autonomía administrativa y presupuestal, cuya función está orientada a brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de justicia.

Este grupo de interés en el rol que desempeña en el proyecto es el encargado de realizar los procesos judiciales que se deriven de los accidentes de tránsito. Sus expectativas se enmarcan en brindar que los usuarios de corredor cumplan a cabalidad con los Leyes y normas de tránsito, por otro lado, recopilar toda la información disponible de la operación del corredor sobre los accidentes de tránsito para el proceso judicial.

Para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica con un tipo de influencia de (Enfrentamiento), el cual, dentro de cualquier etapa procesal, actúa de forma independiente para obtener la evidencia posible que sirva de apoyo en sus procesos judiciales.

---

[212] COLOMBIA. Decreto 2157. Por medio del cual se adoptan directrices generales para la elaboración del plan de gestión del riesgo de desastres de las entidades públicas y privadas en el marco del artículo 42 de la Ley 1523 de 2012. [En línea] 20 de diciembre de 2017. http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30034367.

7.1.6 SG06 – Consorcio Interventoría.

Los consorcios de interventorías son los encargados de los intereses públicos, garantizando que se cumpla con todos los aspectos técnicos, económico, financieros, contables, jurídicos, administrativos, operativos, medio ambiental y socio prediales y posibles riesgos predecibles y monitoreo de los factores de riesgo para en los contratos de infraestructura vial.

Este grupo de interés en el rol que desempeña en el proyecto es la vigilancia y control del contrato de concesión en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente.

Para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica con un tipo de influencia de (Dependencia), lo anterior debido a que su alcance depende de lo estipulado en el contrato.

7.1.7 SG07 – Policía Nacional.

El fin primordial de la Policía Nacional[213] es el mantenimiento de la convivencia como condición necesaria, para el ejercicio de los derechos y libertades públicas y asegurar que los habitantes de Colombia convivan en paz fundamentada en el código de ética policial.

Este grupo de interés en el rol que desarrolla en el proyecto es apoyar con el control de transito del corredor vial y sus expectativas de enmarcan en obtener:

- Bajos índices de accidentalidad vial.
- Cumplimiento de normas.
- Coordinación actividades con la Concesión.
- Apoyo institucional y Control de la vía.
- Solicitud suministro de combustible y mantenimiento vehículos y equipos.
- Reporte de las novedades como evasores, problemas con los usuarios y de seguridad.
- Buen manejo y custodia de los equipos.

Para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica con un tipo de influencia de (Enfrentamiento), actor independiente que busca la asegurar los derechos y promover la convivencia según el código de ética policial.

[213] Policía Nacional (Policia Nacional, 2019)

7.1.8 SG08 – Gobernación de Cundinamarca.

La Gobernación de Cundinamarca[214] tiene la autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución. La gobernación ejerce funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las Leyes. La Ley reglamentará lo relacionado con el ejercicio de las atribuciones que la Constitución les otorga.

Este grupo de interés en el rol que desempeña en el proyecto busca garantizar los intereses de los usuarios de los municipios bajo las jurisdicciones que pasan en el corredor. Sus expectativas son orientadas en busca de la protección de las poblaciones del área de influencia directa el corredor. Para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica con un tipo de influencia de (Enfrentamiento), actor independiente que busca la asegurar los intereses de la población en los municipios que pasan por el corredor vial.

7.1.9 SG09 –Alcaldes de los Municipios.

Las alcaldías municipales fueron creadas con la Ley 134/94[215], como entidades territoriales de la división política y administrativa del Estado, son de autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que señalen la Constitución y la Ley y cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio. El corredor vial está intercomunicando con las poblaciones de la sabana de occidente de Cundinamarca (Funza, Mosquera, Madrid, Bojacá, Zipacón y Facatativá), los alcaldes de estos municipios son grupos de interés que buscan la protección y el mejoramiento de la calidad de vida de población en su jurisdicción y deben garantizar que el proyecto cumpla con los pasos urbanos seguros en el corredor. Por lo anterior para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica con un tipo de influencia de (Enfrentamiento).

Como premisas de este grupo de interés expuesta en el capítulo 3 del presente documento se resalta que los delegados de los alcaldes propusieron que los habitantes de la región solamente pagaran el 60% de la tarifa del peaje y que se iniciara la construcción. Por lo anterior la renuencia manifiesta para pagar el peaje por las comunidades de los municipios de Funza, Mosquera, Madrid, Bojacá,

[214] Gobernación de Cundinamarca (Gobernacion de Cundinamarca, 2019)
[215] COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 134. Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana. [En línea] 31 de mayo de 1994. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0134_1994.html.

Zipacón y Facatativá no permitió contar con los ingresos previstos para la financiación del proyecto.

7.1.10 SG10 – Usuarios de la vía.

Este grupo de interés como se define su nombre son los usuarios finales del corredor vial, sus intereses se centran en recibir la prestación del servicio de movilidad por donde va a transitar este debe garantizar que la infraestructura vial cumpla con lo niveles de seguridad, atención de incidentes, accidentes y emergencias oportunamente, atención de PQRS (Derechos de Petición, Quejas, Reclamos y Sugerencias), acompañamiento a propietarios de predios sobre derechos de vía, entre otros. Por lo anterior para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica con un tipo de influencia de (Enfrentamiento).

7.1.11 SG11 – SG12 – Comunidades y representantes de la comunidad.

Este grupo de interés son las comunidades o poblaciones de los municipios intercomunicando con el corredor vial (Funza, Mosquera, Madrid, Bojacá, Zipacón y Facatativá) se centran en recibir la prestación del servicio de movilidad por donde va a transitar este debe garantizar que la infraestructura vial y que cumpla con lo niveles de seguridad, atención de incidentes, accidentes y emergencias oportunamente, atención de PQRS (Derechos de Petición, Quejas, Reclamos y Sugerencias), acompañamiento a propietarios de predios sobre derechos de vía, entre otros.

Por lo anterior para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica con un tipo de influencia de (Enfrentamiento). Como premisas este grupo de interés al igual que los usuarios de la vía, ha sido identificado como alto grado de poder y posición en el desarrollo del proyecto ya que teniendo en cuenta las premisas mencionadas en el capítulo 3, las afectaciones en costo, tiempo y alcance del proyecto han sido por la particularidad del trato con las comunidades y su renuencia para pagar las tarifas de peaje por las comunidades de los municipios de Funza, Mosquera, Madrid, Bojacá, Zipacón y Facatativá lo cual impacto que el proyecto no obtuviera los ingresos previstos para la financiación de las obras previstas.

7.1.12 SG13 – Empresas trasportadoras

Este corredor vial tiene una alta usabilidad por las empresas de transporte ya que es una de las principales entradas a la ciudad de Bogotá y conexiones con otras regiones del país, por tal motivo los intereses de este grupo de interés es que el

corredor vial les garantice la seguridad de sus conductores y pasajeros al prestar el servicio de la infraestructura del corredor. Por lo anterior para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica con un tipo de influencia de (Dependiente). Sin embargo, como parte de las premisas mencionadas en el capítulo 3, este proyecto fue afectado por los intereses de los transportadores en el no pago de los peajes si eran parte de la comunidad que hacen parte de las rutas de los municipios.

El no cobro del peaje a los habitantes de los municipios mencionados y a los vehículos de servicio público de transporte de pasajeros del área de influencia del proyecto, impactaron en el desarrollo del proyecto afectando su costo, alcance y tiempo de ejecución.

7.1.13 SG14 – Organismos de emergencia

Para este grupo de interés su función principal en el proyecto es la atención de víctimas y sus expectativas salvar las vidas de las víctimas o reducir la gravedad de las lesiones por medio de la coordinación de los organismos de atención de desastres y emergencias disponibles para el corredor. Por lo anterior para las relaciones de este grupo interesados con los otros grupos, este se clasifica como (Mando).

7.1.14 SG15 – Contratistas

Este grupo de interés tiene dentro de sus funciones en el proyecto prestar los servicios contratados (técnicos, ingeniería, construcción, operación y mantenimiento), el cual debe cumplir y hacer cumplir con lo establecido en el contrato. En sus relaciones con los otros grupos de interés este se clasifica como (Dependiente). Sin embargo, dentro de las lecciones aprendidas de otros proyectos estos pueden hacer cumplir sus derechos contractuales y en algunas ocasiones al verse afectados en algunos de estos derechos ellos toman decisiones de obstrucción de vía, afectando la prestación del servicio del corredor o afectando la infraestructura física del proyecto.

7.1.15 SG16 – Encargados de estudios de ingeniería.

Este grupo de interés es encargado del diseño de la infraestructura vial para el corredor el cual debe proporcionar un diseño de infraestructura libre de peligros para los usuarios del corredor. Dentro de sus expectativas en el proyecto es que se garantice las condiciones técnicas y usos de materias primas expuestos en sus estudios para garantizar dicha seguridad.

7.1.16 SG17 – Transportadoras de valores y vigilancia física.

Este grupo de interés es encargado de vigilar y transportar los dineros provenientes del recaudo en las estaciones de peaje - Retiro y custodia del dinero recaudado. del diseño de la infraestructura vial para el corredor el cual debe proporcionar un diseño de infraestructura libre de peligros para los usuarios del corredor. Dentro de sus expectativas en el proyecto es que se garantice las condiciones técnicas y usos de materias primas expuestos en sus estudios para garantizar dicha seguridad.

7.1.17 SG18 – Empresas del sector.

Este grupo de interés es encargado del diseño de la infraestructura vial para el corredor el cual debe proporcionar un diseño de infraestructura libre de peligros para los usuarios del corredor. Dentro de sus expectativas en el proyecto es que se garantice las condiciones técnicas y usos de materias primas expuestos en sus estudios para garantizar dicha seguridad.

7.1.18 SG19 – contratistas – fondos de fiducia.

Este grupo de interés es encargado de administrar los recursos financieros del proyecto y sus fuentes de financiación, sus responsabilidades es mantener informado a los grupos de interés el estado de los recursos por medio del informe fiduciario, asesoría y conceptos legales, tributarios, informe de Revisoría Fiscal, Informe Auditor de los fondos fiduciarios. Dentro de sus expectativas en el proyecto es que se garantice el óptico control de los recursos financieros.

7.1.19 SG20 – contratistas – corredores de seguro.

Este grupo de interés es encargado de estar enterado de los riesgos asegurables del proyecto y el control de los amparos y tiempos de vencimientos de las pólizas contractuales, de igual manera la atención de siniestros, Dentro de sus expectativas en el proyecto mantener cubierto los riesgos del proyecto con las diferentes figuras de seguros que ofrece en el mercado analizando sus índices de incidencia y prevalencia. Es un grupo activo en todo el ciclo de vida del proyecto.

7.2 Calificación de Grupos de Interés e Identificación de Riesgos para el Caso de Estudio

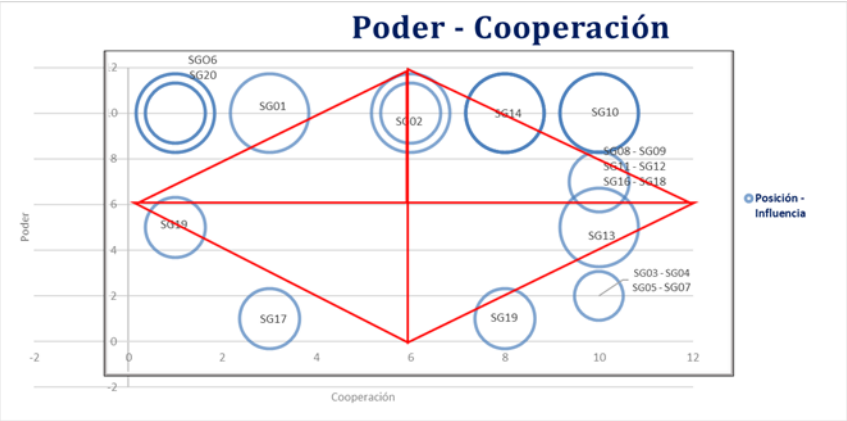
A continuación, en la tabla 34, se detallan la calificación de poder, Cooperación, Posición, Flexibilidad, Influencia, para los 20 grupos de interés identificados por

medio del juicio experto y lecciones aprendidas, lo anterior siguiendo el flujo del procedimiento mencionado en el capítulo II," Proceso para la gestión de Interesados", con el fin priorizar el relacionamiento entre los diferentes grupos e identificar los riesgos que representan para el proyecto.

Tabla 27. Matriz de grupo de Interés.

MATRIZ GRUPOS DE INTERÉS (RGI-F-01-03) 10-05-2014 / Versión 01							
CARACTERIZACIÓN			CALIFICACIÓN				
No.	Tipo	Grupo de Interés	Poder	Cooperación	Posición	Flexibilidad	Influencia
SG01	G	Concesionario	3	10	10	1	2
SG02	G	Agencia Nacional de Infraestructura -ANI	10	5	10	2	10
SG03	G	Agencia Nacional de Seguridad Vial -ANSV	1	10	10	1	5
SG04	G	Superintendencia de Puertos y Transporte – SPT	1	10	10	1	5
SG05	G	Fiscalías	1	10	6	9	1
SG06	G	Consorcio Interventoría	10	2	4	9	7
SG07	G	Policía Nacional	1	10	6	9	2
SG08	G	Gobernación de Cundinamarca	8	10	10	1	7
SG09	G	Alcaldes de los municipios interconectados por el corredor	8	10	10	1	7
SG10	G	Usuarios de la Vía	10	10	10	5	5
SG11	G	Comunidad	10	10	10	8	5
SG12	G	Representantes de la comunidad	10	10	10	8	6
SG13	G	Transportadores	6	10	6	8	2
SG14	G	Organismo de emergencia	10	7	6	5	4
SG15	G	Contratistas	6	10	10	1	1
SG16	G	Encargados de los estudios de ingeniería	8	10	10	1	2
SG17	G	Transporte de valores y vigilancia física	1	5	6	10	1
SG18	G	Empresas del sector	8	10	10	3	6
SG19	G	Contratistas (Fondo fiduciario, Asesoría Tributaria, Revisoría Fiscal y Auditor FF).	3	1	6	10	1
SG20	G	Corredor de seguros	8	1	6	5	1

Fuente: elaboración propia.



Grafica 9. Gráfico de Poder y Cooperación. Fuente: Elaboración propia.

7.2.1 Resultado

7.2.1.1 Primer cuadrante de grupos de interés

En el análisis de los grupos de interés se identificados con alto grado de poder los cuales tiene capacidad de tomar decisiones en la ejecución del proyecto, por su posición e influencia su grado de cooperación con los otros grupos de interés frente al desarrollo del proyecto es alto, estos grupos son:

- SG14: Organismos de emergencia
- SG10: Usuarios de la vía
- SG08: Gobernación de Cundinamarca
- SG09: alcaldes de los municipios interconectados por el corredor
- SG11: Comunidad
- SG12: Representantes de la comunidad
- SG16: Encargados de los estudios de ingeniería
- SG18: Empresas del sector
- SG02: Agencia Nacional de Infraestructura -ANI

7.2.1.2 Segundo cuadrante de grupos de interés

En este cuadrante se análisis de los grupos de interés con bajo grado de poder los cuales no tienen capacidad de tomar decisiones en la ejecución del proyecto, depende de cargos superiores, por su posición e influencia, sin embargo, en la experiencia en el desarrollo de los proyectos de infraestructura ha demostrado un alto grado de cooperación con los otros grupos de interés, estos grupos son:

- SG13: Transportadores
- SG19: Contratistas (Fondo Fiduciario, Asesoría Tributaria, Revisoría Fiscal y Auditor).
- SG03: Agencia Nacional de Seguridad Vial -ANSV
- SG04: Superintendencia de Puertos y Transporte – SPT

- SG05: Fiscalías
- SG07: Policía Nacional

7.2.1.3 Tercer cuadrante de grupos de interés

En este cuadrante se análisis de los grupos de interés con alto grado de poder los cuales tienen capacidad de tomar decisiones en la ejecución del proyecto, por su posición e influencia, sin embargo, en la experiencia en el desarrollo de los proyectos de infraestructura ha demostrado un bajo grado de cooperación con los otros grupos de interés, estos grupos son:

- SG01: Concesionario
- SGO6: Consorcio Interventoría
- SG20: Corredor de seguros

7.2.1.4 Cuarto cuadrante de grupos de interés

En este cuadrante se análisis de los grupos de interés con bajo grado de poder los cuales no tienen capacidad de tomar decisiones en la ejecución del proyecto, por su posición e influencia, sin embargo, en la experiencia en el desarrollo de los proyectos de infraestructura ha demostrado un bajo grado de cooperación con los otros grupos de interés, estos grupos son:

- SG19: Contratistas (Fondo Fiduciario, Asesoría Tributaria, Revisoría Fiscal y Auditor).
- SG17: Transporte de valores y vigilancia física

7.3 Riesgos identificados por gestión de grupos de interés.

En la revisión de la matriz de riesgo del proyecto presentada en el capítulo I, “Construcción de la Matriz de Riesgos”. del presente documento se identificaron los posibles riesgos relacionados con la gestión de los grupos de interés de origen social para los cuales se identificaros 6 riesgos los cuales se describen a continuación:

Tabla 28. Matriz de riesgos grupos de interés

Registro	Riesgo Contractual	Descripción del Riesgos por gestión de grupos de interés	Causas	Consecuencias
R1GI	Invasión a predios adquiridos por obras	Invasiones a predios ya que han sido tomados con más de 20 años y estos son del Estado	Los habitantes toman posición de predios y el estado no se entera, la frase más usada por estos tipos de habitantes " nadie me dijo que no lo podía hacer y por eso cogí este terreno". Falta de un control de inventario de predios que son del estado por falta de legalización en su titularidad o que no se encuentran escrituras y estos pasan a ser de la Nación.	Como consecuencia del no buen manejo con este tipo de grupos de interés el proyecto se puede ver afectado en retrasos en el desarrollo de obras y por consiguientes afectaciones a la imagen del proyecto, con la comunidad, prestamistas e inversionistas.
R2GI	Adquisición de predios faltantes para obras	Afectaciones en la gestión predial por dificultades en las negociaciones con los propietarios de los predios	Avalúos de predios no acordes con el valor comercial Afectaciones a los medios de subsistencia de los propietarios o no valorados en la negociación de adquisición Intereses particulares del propietario	Como consecuencia del no buen manejo con este tipo de grupos de interés el proyecto se puede ver afectado en retrasos en el desarrollo de obras y por consiguientes afectaciones a la imagen del proyecto, con la comunidad, prestamistas e inversionistas.
R3GI	Sobrecostos por adquisición (incluyendo expropiación) y compensaciones socioeconómicas	Afectaciones en la gestión predial por dificultades en las negociaciones con los propietarios de los predios	Avalúos de predios no acordes con el valor comercial Afectaciones a los medios de subsistencia de los propietarios o no valorados en la negociación de adquisición Intereses particulares del propietario	Como consecuencia del no buen manejo con este tipo de grupos de interés el proyecto se puede ver afectado en retrasos en el desarrollo de obras y por consiguientes afectaciones a la imagen del proyecto, con la comunidad, prestamistas e inversionistas.
R4GI	Sobrecostos por compensaciones socio ambientales	Constantes quejas en diferentes medios por afectaciones en el medio ambiente o medios de subsistencia	No socializaciones a los grupos interés relacionados del plan de compensaciones ambientales Incumplimiento del plan de compensaciones ambientales	Como consecuencia del no buen manejo con este tipo de grupos de interés el proyecto se puede ver afectado en protestas en el que se involucre varios grupos de interés y conllevan afectaciones de buena imagen del proyecto

Registro	Riesgo Contractual	Descripción del Riesgos por gestión de grupos de interés	Causas	Consecuencias
R5GI	Invasión al derecho de vía	Invasión al derecho de vía	No reportar oportunamente ante las autoridades competentes que de acuerdo con la Ley 1228/2008, deben tomar las medidas pertinentes para garantizar la no ocupación de la zona de retiro de carreteras. No efectuar un continuo seguimiento y monitoreo de la zona de retiro de carreteras regulada con la Ley 1228 de 2008 En la asignación de la probabilidad esta se califica como Muy Baja ya que el proyecto se encuentra en operación con obras del alcance básico ejecutadas en un 60% por lo que han otorgado muchos permisos de ocupación temporal del derecho de vía	Como consecuencia del no buen manejo con este tipo de grupos de interés el proyecto se puede ver afectado en protestas en el que se involucre varios grupos de interés y conllevan afectaciones de buena imagen del proyecto
R6GI	Categoría Especial	Constantes quejas en diferentes medios por incumplimiento en los acuerdos de tarifas diferenciales.	Incumplimiento a los acuerdos establecidos en los espacios de participación con la comunidad, en estos espacios de participación de la comunidad, en los cuales se exponen necesidades de esquemas tarifarios diferenciales o las tarifas sociales. Falta de control y seguimiento a las medidas otorgadas a los municipios para la asignación de tarifas diferenciales	Como consecuencia del no buen manejo con este tipo de grupos de interés el proyecto se puede ver afectado en protestas en el que se involucre varios grupos de interés y conllevan afectaciones de buena imagen del proyecto

Fuente: elaboración propia.

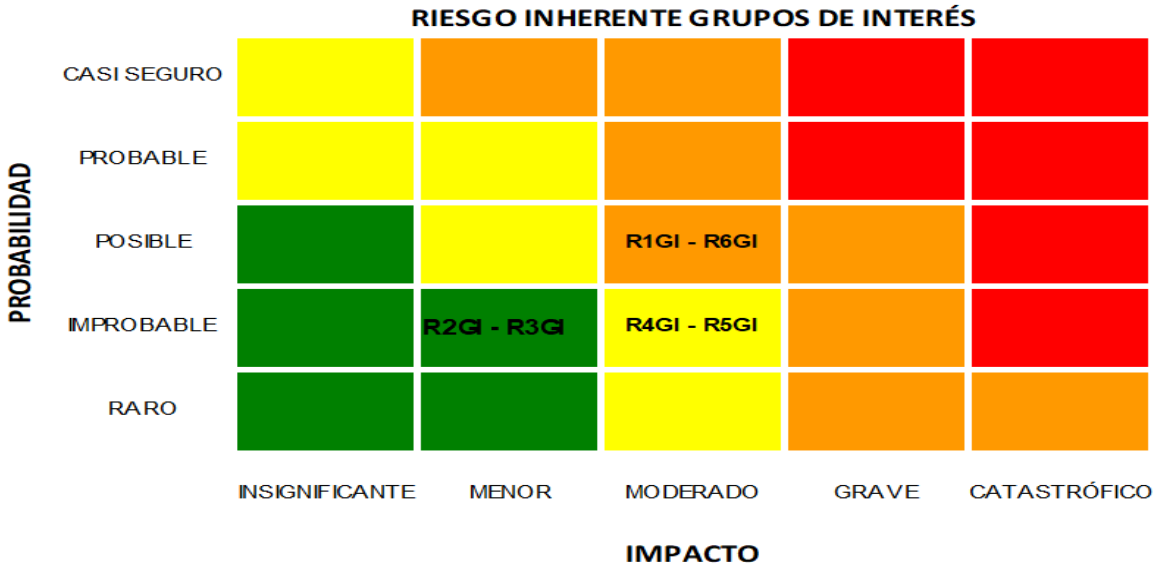
7.3.1 Calificación cualitativa.

En la tabla 36, se asigna la calificación definida en el procedimiento de calificación de grupos de interés e identificación de riesgos (RGI-S-02-00), se muestra la priorización de los riesgos en el mapa de calor.

Tabla 29. Evaluación de Riesgos.

Registro	Riesgo Contractual	Descripción del Riesgos por gestión de grupos de interés	Impacto del proyecto	Probabilidad		Impacto		Riesgo Inherente
				Calificación	Clasificación	Calificación	Descripción	
R1GI	Invasión a predios adquiridos por obras	Invasiones a predios ya que han sido tomados con más de 20 años y estos son del Estado	*Credibilidad o imagen* *- Operativo: Intermitencia en el desarrollo del proyecto*	3	Posible	3	Moderado	Alto
R2GI	Adquisición de predios faltantes para obras	Afectaciones en la gestión predial por dificultades en las negociaciones con los propietarios de los predios	*Credibilidad o imagen* *- Operativo: Intermitencia en el desarrollo del proyecto*	2	Improbable	2	Menor	Bajo
R3GI	Sobrecostos por adquisición (incluyendo expropiación) y compensaciones socioeconómicas	Afectaciones en la gestión predial por dificultades en las negociaciones con los propietarios de los predios	*Credibilidad o imagen* *- Operativo: Intermitencia en el desarrollo del proyecto*	2	Improbable	2	Menor	Bajo
R4GI	Sobrecostos por compensaciones socio ambientales	Constantes quejas en diferentes medios por afectaciones en el medio ambiente o medios de subsistencia	*Credibilidad o imagen* *- Operativo: Intermitencia en el desarrollo del proyecto*	2	Improbable	3	Moderado	Medio
R5GI	Invasión al derecho de vía	Invasión al derecho de vía	*Credibilidad o imagen* *- Operativo: Intermitencia en el desarrollo del proyecto*	2	Improbable	3	Moderado	Medio
R6GI	Categoría Especial	Constantes quejas en diferentes medios por incumplimiento en los acuerdos de tarifas diferenciales.	*Credibilidad o imagen* *- Operativo: Intermitencia en el desarrollo del proyecto*	3	Posible	3	Moderado	Alto

Fuente: elaboración propia.



Grafica 10. Mapa de calor Riesgos Grupo de interés. Fuente: Elaboración propia.

7.3.2 Cruce de impactos con grupos de interés e identificar riesgos

Con base en la identificación, caracterización y calificación de los grupos de interés, los impactos y riesgos a los que se ven expuestos, se cruzan los grupos de interés con los riesgos identificados asociando las siguientes categorías de impacto al proyecto:

- Afectaciones a la buena imagen del proyecto
- Constantes quejas por los diferentes medios
- Protestas en las que participen varios grupos de interés
- Bloqueos a los frentes de obras
- Bloqueos del corredor
- Actos de Violencia

Los riesgos identificados se detallan en el anexo2 “formato RGI-F-02-02 Matriz de riesgos Grupos de Interés”, a continuación, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 30. Cruce de grupos de interés con impactos de los riesgos.

CARACTERIZACIÓN			RIESGOS	
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Impacto / Riesgo**	**Comportamiento**
SG01	G	Concesionario	Afectaciones a la buena imagen del proyecto	Partidario

CARACTERIZACIÓN			RIESGOS	
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Impacto / Riesgo**	**Comportamiento**
SG02	G	Agencia Nacional de Infraestructura -ANI	Afectaciones a la buena imagen del proyecto	Dominante
SG03	G	Agencia Nacional de Seguridad Vial -ANSV	Constantes quejas por los diferentes medios	Cooperativo
SG04	G	Superintendencia de Puertos y Transporte SPT	Constantes quejas por los diferentes medios	Cooperativo
SG05	G	Fiscalías	Constantes quejas por los diferentes medios. Actos de Violencia	Cooperativo
SG06	G	Consorcio Interventoría	Afectaciones a la buena imagen del proyecto	Dominante
SG07	G	Policía Nacional	Constantes quejas por los diferentes medios. Actos de Violencia	Cooperativo
SG08	G	Gobernación de Cundinamarca	Constantes quejas por los diferentes medios. Actos de Violencia	Dominante
SG09	G	Alcaldes de municipios interconectados por el corredor	Protestas en las que participen varios grupos de interés	Cooperativo
SG10	G	Usuarios de la Vía	Bloqueos del corredor Actos de Violencia	Peligroso
SG11	G	Comunidad	Bloqueos del corredor Actos de Violencia	Peligroso
SG12	G	Representantes de la comunidad	Protestas en las que participen varios grupos de interés	Peligroso
SG13	G	Transportadores	Bloqueos del corredor Actos de Violencia	Peligroso
SG14	G	Organismo de emergencia	Bloqueos del corredor Actos de Violencia	Cooperativo
SG15	G	Contratistas	Bloqueos del corredor Actos de Violencia	Cooperativo
SG16	G	Encargados de los estudios de ingeniería	Afectaciones a la buena imagen del proyecto	Cooperativo
SG17	G	Transporte de valores y vigilancia física	Bloqueos del corredor Actos de Violencia	Cooperativo

CARACTERIZACIÓN			RIESGOS	
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Impacto / Riesgo**	**Comportamiento**
SG18	G	Empresas del sector	Afectaciones a la buena imagen del proyecto	Peligroso
SG19	G	Contratistas (Fondo Fiduciario, Asesoría Tributaria, Revisoría Fiscal y Auditor).	Afectaciones a la buena imagen del proyecto	Inconsciente
SG20	G	Corredor de seguros	Afectaciones a la buena imagen del proyecto	Cooperativo

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Formulación de planes de Respuesta para los grupos de Interés

Como se menciona en el capítulo II del presente documento, un plan de respuesta es el proceso para definir, crea o desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto. Planificar la Respuesta a los Riesgos aborda los riesgos en función de su prioridad, introduciendo recursos, actividades y presupuesto, en el cronograma y el plan de gestión del proyecto, de acuerdo con las necesidades identificadas.

Una vez identificados y calificados los grupos de interés, continuando con la metodología propuesta en el capítulo II, del presente documento se definen los planes de respuesta y estrategias para el relacionamiento asertivo durante la ejecución del proyecto. Estos planes de respuestas se presentan para cada uno de los grupos de Interés identificados y para los Riesgo del caso de estudio.

7.4.1 Planteamiento de Estrategias de Relacionamiento (RGI-S-03-00).

Inicialmente es importante comprender las acciones positivas o negativas, es decir la reacción del grupo de interés hacia el proyecto, de acuerdo con el resultado de su análisis de variables de interés, poder, comportamiento, actitud. En la siguiente tabla se detallan las estrategias para cada uno de los grupos de interés.

Tabla 31. Estrategias de relacionamientos.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG01	G	Concesionario	Acciones Positivas: - Garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto, haciendo especial énfasis a los aspectos de carácter económico. Acciones Negativas: - Impedir la ejecución del proyecto o buen desarrollo del mismo por la falta de recursos. Estrategia de relacionamiento: - Realizar reuniones periódicas para reportar los avances resumidos de forma simple y concreta, resaltando especialmente los indicadores financieros. - Enviar o copiar comunicados sobre situaciones técnicas, legales, riesgos o problemas clave del proyecto que afecten los rendimientos financieros de este.
SG02	G	Agencia Nacional de Infraestructura –ANI	Acciones Positivas: - Velar por el cumplimiento del contrato y uso eficiente de los recursos del proyecto, desde su posición dominante de parte del estado. Acciones Negativas: - Bloquear el desarrollo del proyecto por diferencias técnicas o incumplimiento en los términos contractuales. Estrategia de relacionamiento: - Presentar avances periódicos a las personas responsables sobre el estado del proyecto. - Responder con diligencia los requerimientos de información solicitados. - Participar en eventos o convocatorias que realice la entidad relacionadas con la región o temas de interés asociados con el proyecto.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG03	G	Agencia Nacional de Seguridad Vial –ANSV	Acciones Positivas: - Velar por el cumplimiento de la normatividad y buenas prácticas de seguridad en el proyecto, desde su rol designado por parte del gobierno. Acciones Negativas: - Reportar una inconsistencia identificada en el proyecto que afecte la estructura u operación del mismo. Estrategia de relacionamiento: - Elaborar y presentar un informe relacionado con los requerimientos y aplicación de buenas prácticas requeridas en el proyecto. - Responder con diligencia los requerimientos de información solicitados. - Documentarse y participar en las sesiones convocadas por la agencia en relación con temas de interés para el proyecto.
SG04	G	Superintendencia de Puertos y Transporte – SPT	Acciones Positivas: - Velar por el cumplimiento de la normatividad y buenas prácticas definidas desde su rol designado por parte del gobierno. Acciones Negativas: - Reportar una inconsistencia identificada en el proyecto que afecte la estructura u operación de este. Estrategia de relacionamiento: - Responder con diligencia los requerimientos e información solicitados. - Documentarse de la normatividad y regulación bajo la cual opera la entidad con el fin de identificar temas de interés para el proyecto.
SG05	G	Fiscalías	Acciones Positivas: - Velar por el cumplimiento de la Ley en el proyecto, desde su rol designado por parte del gobierno. Acciones Negativas: - Identificar y reportar una inconsistencia detectada en el proyecto que viole los requerimientos de Ley o las buenas prácticas definidas por las Leyes del país. Estrategia de relacionamiento: - Responder con diligencia los requerimientos de información solicitados. - Contar con los procesos requeridos por la Ley para evitar su violación durante la ejecución del contrato, lo cual refleja una conducta coherente con las Leyes que permita generar un ambiente de confianza.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG06	G	Consorcio Interventoría	Acciones Positivas: - Velar por el cumplimiento de los objetivos técnicos, administrativos y uso eficiente de los recursos, a través de actividades periódicas de supervisión estructuradas. Acciones Negativas: - Identificar y reportar inconsistencias de carácter técnico, administrativo, legal, entre otros asociados con el cumplimiento de alcance del proyecto. Estrategia de relacionamiento: - Responder con diligencia los requerimientos de información solicitados y los informes elaborados con base en información y evidencia concreta. - Hacer partícipe al grupo interventor en las reuniones de avance generales del proyecto. Además, en los escenarios para compartir información clave que sea de su interés en beneficio de la transparencia y cumplimiento de los objetivos del proyecto. - Involucrar el grupo interventor en las comunicaciones de éxitos o logros del proyecto, además de las actividades de reconocimiento y celebración pertinentes o de carácter institucional.
SG07	G	Policía Nacional	Acciones Positivas: - Velar por el cumplimiento de la Ley y normas de acuerdo con el decreto administrado bajo su responsabilidad en el marco del proyecto. Acciones Negativas: - Identificar una inconsistencia en el proyecto que impida o afecte parcialmente el desarrollo del proyecto por el incumplimiento de aspectos definidos en el decreto de Ley. Estrategia de relacionamiento: - Acercarse al grupo de policía de la región para informar sobre el proyecto y sus características. - Responder con diligencia los requerimientos de información solicitados. - Convocar periódicamente al grupo policial para que evidencie los avances del proyecto y solicitar su colaboración desde su rol en el apoyo con el desarrollo del proyecto. - Participar con el delegado correspondiente en las convocatorias realizadas por la policía en relación con el cumplimiento y apoyo de actividades en el marco del desarrollo del proyecto.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG08	G	Gobernación de Cundinamarca	Acciones Positivas: - Promover el desarrollo del proyecto y garantizar el cumplimiento de las normas y beneficios esperados por el departamento como consecuencia del desarrollo del proyecto. Acciones Negativas: - Encontrar diferencias entre los aspectos diseñados y/o construidos con respecto a lo pactado, negociado y aprobado o alteraciones en el cumplimiento de las normas que como consecuencia conlleven a una interrupción del proyecto o acciones de carácter legal que afecten los recursos y presupuestos disponibles y esperados. - Realizar acciones de oposición política y retraso en el desarrollo de trámites relacionados con el desarrollo del proyecto por desacuerdos. Estrategia de relacionamiento: - Establecer una serie de reuniones con el gobernador y sus asesores cercanos o relacionados con las temáticas de impacto del proyecto con el fin de presentar los avances y conocer sus percepciones, además de las dificultades relacionadas con la operación del proyecto, los predios y comunidades de la región con el fin evaluar alternativas de apoyo o en concreto solicitar colaboración que permita eliminar barreras que impidan el éxito del proyecto, todo dentro del marco legal. - Responder con diligencia los requerimientos de información y convocatoria solicitados. - Establecer canales de comunicación cercanos con la entidad para informar sobre las características y avances del proyecto (Pagina web, medios informativos impresos, entre otros). - Invitar periódicamente a los funcionarios de la gobernación cercanos a los procesos y programas que se vean impactados por el desarrollo del proyecto, a conocer personalmente de los avances y dificultades que se puedan presentar.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG09	G	Alcaldes de los municipios interconectados por el corredor	Acciones Positivas: - Promover el desarrollo del proyecto y garantizar el cumplimiento de las normas y beneficios esperados por el municipio como consecuencia del desarrollo del proyecto. Acciones Negativas: - Realizar acciones de oposición política en detrimento de la imagen del proyecto o retraso en el desarrollo de trámites relacionados con aprobaciones y autorizaciones para el desarrollo de acciones y obras en el municipio. Estrategia de relacionamiento: - Establecer una reunión periódica con los alcaldes de los municipios impactados por el corredor con el fin de dar a conocer los avances del proyecto, la generación y entrega de beneficios. En el marco del evento se pueden generar espacios uno a uno para aclarar inquietudes, validar su percepción y punto de vista, atender requerimientos específicos o igualmente para solicitar apoyo en temas específicos que se requieran del municipio para el buen funcionamiento y desarrollo del proyecto. - Responder con diligencia los requerimientos de información solicitados y convocatoria previa validación de la pertinencia de la información solicitada y características de la convocatoria. - Establecer canales de comunicación periódicos con los alcaldes y sus funcionarios para comunicar los avances y beneficios del proyecto en las diferentes ubicaciones geográficas (Pagina web, medios informativos periódicos de carácter impreso, entre otros).
SG10	G	Usuarios de la Vía	Acciones Positivas: - Hacer uso de la vía, reconociendo los beneficios y bondades de esta, que además les permita recomendar a otros usuarios sobre su aprovechamiento. Acciones Negativas: - Quejarse por el valor de los peajes y el estado del corredor que impacte la reputación del proyecto y conlleve a manifestaciones y/o posibles bloqueos por desacuerdos con las tarifas y/o condiciones de la vía. Estrategia de relacionamiento: - Realizar campañas de comunicación sobre las características y beneficios del corredor vial por medios de comunicación masivos de carácter regional y local, particularmente en lugares cercanos a donde frecuentan o habitan los usuarios de la vía. - Suministrar información impresa o por vallas publicitarias sobre características y beneficios del corredor vial, inclusive esta información puede estar segmentada de acuerdo con los aspectos relevantes para un lugar o ubicación geográfica especifica. - Realizar campañas de promoción u otras alternativas creativas que estimulen el uso del corredor vial.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG11	G	Comunidad	Acciones Positivas: - Promover las características y beneficios del corredor vial en relación el avance y progreso de la región. Acciones Negativas: - Quejarse por la afectación del corredor vial en el desarrollo de sus actividades comerciales y vida rutinaria en la región. Además, por el costo de los peajes y demás aspectos que les genera una percepción negativa del proyecto, lo cual los puede llevar a la generación de demandas, manifestaciones y bloqueos en el peor de los casos. Estrategia de relacionamiento: - Realizar campañas de comunicación sobre las características, avances y beneficios del corredor vial por medios de comunicación masiva, especialmente en los medios regionales más usados por la comunidad de la región. - Realizar campañas de promoción por medios alternativos de comunicación que se apalanquen en internet y redes sociales.
SG12	G	Representantes de la comunidad	Acciones Positivas: - Promover las características y beneficios del corredor vial en relación el avance y progreso de la región con otras personas de la comunidad. Acciones Negativas: - Quejarse y promover manifestaciones, demandas o reclamaciones en masa por parte de la comunidad con respecto a la afectación que causa el corredor vial en el desarrollo de las actividades comerciales y vida normal de los habitantes de la región o comunidad representada. Estrategia de relacionamiento: - Realizar eventos informativos para los representantes de las comunidades donde se aclaren las características, beneficios y limitantes del proyecto, siempre relacionando los aspectos positivos de este y con alternativas de solución o cambio para aquellos que no sean atractivos para la comunidad. - Generar un medio de comunicación directa con los representantes de la comunidad para mantenerlos informados e inclusive involucrarlos en la identificación de barreras y búsqueda de soluciones que permitan avanzar en el desarrollo del proyecto. Los medios pueden ser comunicados impresos que se les envían periódicamente a los representantes; si hay dificultades con el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación. Pero en el mejor de los casos deberían aprovecharse canales como el correo electrónico o grupos creados en un canal de mensajería. - Definir un canal específico para la recepción de inquietudes, quejas y felicitaciones que pueda ser centralizado por los representantes para el uso de la comunidad a la cual representan.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG13	G	Transportadores	Acciones Positivas: - Hacer uso de la vía, reconociendo los beneficios y bondades de esta y que además les permita recomendar a otros colegas sobre su aprovechamiento. Acciones Negativas: - Quejarse por el valor de los peajes y el mal estado del corredor que les afecte sus vehículos, impactando así, la reputación del proyecto y posibles manifestaciones o bloqueos por desacuerdos con las tarifas y/o condiciones de la vía. Estrategia de relacionamiento: - Suministrar información impresa en los peajes o por vallas publicitarias sobre características y beneficios del corredor vial, inclusive esta información puede estar segmentada de acuerdo con los aspectos relevantes para un lugar o ubicación geográfica especifica. - Realizar campañas de promoción u otras alternativas creativas que estimulen el uso del corredor vial por parte de los transportadores.
SG14	G	Organismo de emergencia	Acciones Positivas: - Prestar sus servicios de prevención y atención de situaciones adversas de manera oportuna, siempre muy de cerca con los requerimientos del proyecto. Acciones Negativas: - No atención oportuna de situaciones que se puedan presentar en el proyecto por temas relacionados con procesos administrativos Estrategia de relacionamiento: - Invitarlos a que desarrollen en conjunto, actividades de promoción y prevención de emergencias con los diferentes equipos del proyecto para contribuir con la reducción de incidentes. Además, para involucrarlos y hacerlos participes del proceso. - Suministrar información oportuna que les permita conocer puntos críticos del proyecto para recibir su apoyo, desde el punto de vista de gestión del riesgo. - Convocarlos a reuniones o eventos particulares del proyecto donde sea necesario e importante contar con su apoyo. El objetivo es la inclusión de los actores clave que apoyen la gestión del riesgo y la atención de situaciones de emergencia.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG15	G	Contratistas	Acciones Positivas: - Desarrollar las actividades teniendo en cuenta las mejores condiciones técnicas y de responsabilidad que les permita cumplir con el alcance acordado, tiempos y presupuestos establecidos. Acciones Negativas: - Incumplir con sus actividades afectando el desarrollo del proyecto, tiempos de entrega y presupuestos acordados. - Desinformar o comunicar temas del proyecto que afecten la imagen y reputación de este, por desacuerdos y situaciones de conflicto que normalmente suceden en los proyectos. Estrategia de relacionamiento: - Desarrollar reuniones periódicas para conocer los avances de las actividades y compromisos con base en uno criterios claramente definidos para evitar desacuerdos futuros. - Adicionalmente para identificar barreras o dificultades que puedan afectar el éxito del proyecto, y entre los involucrados buscar soluciones. - Involucrarlos en actividades informativas clave del proyecto y otras de reconocimiento con el fin de fortalecer los canales de comunicación y relaciones para contribuir con el ambiente laboral al interior del proyecto, a pesar de las condiciones y dificultades que normalmente se pueden presentar. - Construir canales de comunicación, idealmente apoyándose en el uso de tecnologías que permita suministrar información clave del proyecto u otra relevante que pueda interesar y contribuir con el desarrollo de las actividades de los diferentes roles o niveles de operación y dirección.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG16	G	Encargados de los estudios de ingeniería	Acciones Positivas: - Desarrollar los estudios con base en los criterios del contrato para cumplir con las condiciones técnicas esperadas y por supuesto con la responsabilidad que deben otorgar los estudios para realizar un proyecto en las condiciones adecuadas que permitan cumplir con alcance establecido, los parámetros de calidad, tiempos y presupuestos. Acciones Negativas: - Desarrollar unos estudios lejanos de la realidad del proyecto, que expongan la viabilidad, generen criterios técnicos encontrados y que finalmente no sean los adecuados para el desarrollo de este, afectando tiempos, presupuestos y su imagen. Estrategia de relacionamiento: - Desarrollar reuniones periódicas para alinear expectativas y conocer los avances de estudios, de acuerdo con las condiciones establecidas al inicio con el fin de evitar desviaciones y desacuerdos futuros. Adicionalmente para identificar barreras o dificultades que puedan afectar la viabilidad y condiciones técnicas del proyecto para buscar soluciones de forma conjunta. - Involucrarlos en actividades clave del proyecto que requieran su participación para alinear las definiciones de los estudios con la ejecución técnica del proyecto. - Suministrar información relevante y oportuna de las condiciones iniciales del proyecto.
SG17	G	Transporte de valores y vigilancia física	Acciones Positivas: - Prestar sus servicios de transporte y vigilancia previniendo situaciones adversas y llevando a cabo los controles de seguridad correspondientes, de acuerdo con las diferentes necesidades del proyecto y sus avances. Acciones Negativas: - No cumplir con los protocolos de transporte y seguridad, dejando expuestos los bienes e intereses del proyecto, e inclusive generando afectaciones a proveedores, contratistas o la misma comunidad que como consecuencia generen situaciones adversas, reclamaciones y afectaciones en la reputación e imagen del proyecto. Estrategia de relacionamiento: - Invitarlos a que ejecuten actividades para conocer los protocolos de transporte y seguridad a desarrollar en las diferentes locaciones y a lo largo del corredor vial con los diferentes involucrados. - Convocarlos a reuniones o en momentos clave del proyecto, donde sea necesario e importante contar con su apoyo. El objetivo es la inclusión de los actores clave que apoyen la gestión de la seguridad y la atención de situaciones de riesgo que puedan afectar la seguridad de las personas, bienes, equipos y materiales del proyecto.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG18	G	Empresas del sector	Acciones Positivas: - Promover las características y beneficios del corredor vial en relación el avance y progreso de la región. Acciones Negativas: - Quejarse por la afectación del corredor vial en el desarrollo de sus actividades comerciales. Además, por el costo de los peajes y demás aspectos que les genera una percepción negativa del proyecto, lo cual los puede llevar a la generación de demandas y promoción del rechazo al proyecto. Estrategia de relacionamiento: - Realizar campañas de comunicación directas para las empresas informando sobre las características, avances y beneficios del corredor vial. - Realizar campañas de promoción por medios alternativos de comunicación que lleguen a las empresas y que idealmente sean a través de canales como internet y redes sociales.
SG19	G	Contratistas (Fondos Fiduciarios, Asesoría Tributaria, Revisoría Fiscal y Auditor).	Acciones Positivas: - Desarrollar las actividades bajo su responsabilidad, bajo las mejores condiciones técnicas de tal forma que puedan cumplir con sus funciones, control y asesoría en el proyecto. Acciones Negativas: - Incumplir con sus actividades afectando el desarrollo del proyecto, tiempos de entrega y presupuestos acordados. - Desinformar o comunicar temas del proyecto lejanos de la realidad que afecten el desarrollo técnico del proyecto, los presupuestos y reputación de este, principalmente por desacuerdos o diferencias en puntos de vista. Estrategia de relacionamiento: - Desarrollar reuniones periódicas para presentar los avances de las actividades y entregables del proyecto para entregar información de primera mano. - Involucrarlos en actividades informativas clave del proyecto y otras de reconocimiento con el fin de fortalecer los canales de comunicación. - Colaborar con los requerimientos de información solicitados, de acuerdo con unos tiempos y criterios previamente establecidos para actuar de manera adecuada con el fin de cumplir y colaborar con el desarrollo de las funciones de las partes involucradas.

CARACTERIZACIÓN			ESTRATEGIA
No.	**Tipo**	**Grupo de Interés**	**Estrategia de relacionamiento**
SG20	G	Corredor de seguros	Acciones Positivas: - Prestar sus servicios y emisión de conceptos con base en la información y evidencias suministradas y efectivamente validadas que les permitan generar las coberturas indicadas y adecuadas, buscando la mejor relación costo - beneficio. Acciones Negativas: - Emitir conceptos de riesgo lejanos de la realidad del proyecto que conduzca a no cobertura de factores de riesgo del proyecto, elevado costo de las pólizas o inclusive ajuste de coberturas con menores beneficios. Estrategia de relacionamiento: - Realizar acompañamiento a través de sesiones de conocimiento de las características del proyecto y visitas directas de reconocimiento en campo en caso de ser necesario con el fin de aclarar información y lograr una valoración adecuada del riesgo del proyecto. - Suministrar de forma oportuna la información solicitada para la valoración del riesgo, cobertura y emisión de pólizas requeridas para el proyecto.

Fuente: elaboración propia.

7.4.2 Planteamiento de Estrategias de Relacionamiento por Riesgo del Contrato (RGI-F-03-01).

PLAN DE TRABAJO IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO (RGI-F-03-01) 10-05-2019 / Versión 01						
No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Grupos de Interés
	Describir la estrategia de relacionamiento establecida en el subproceso de Planteamiento de Estrategias de Relacionamiento	*Describir las actividades que componen la estrategia. Se deberá diligenciar la totalidad de las actividades por estrategia*	*Describir el cargo y nombre del responsable de ejecutar la actividad*	*Fecha planeada de ejecución*	*Indique el costo en el que se incurrirá por la implementación de cada actividad*	*Relacione los grupos de interés que se verán atendidos con la implementación de la estrategia*
R1GI	Concesionario - Propietario del predio. En la gestión predial se debe tener personal con un excelente manejo de relaciones públicas con la comunidad, para obtener los predios por el mecanismo de intervención voluntaria. -Evitar al máximo, tener varios interlocutores, porque molesta y predispone a los propietarios. Responsable del control del Plan de Respuesta: Especialista Socio Predial. Abogado Concesionario - ANI Entregar el Plan de compensaciones sociales actualizado de acuerdo con los intereses y necesidades del propietario acordes con a valores del mercado. Con el objetivo de ser aprobado y lograr llegar a una entrega voluntaria del predio por parte del propietario a cambio de una compensación económica que no desfavorezca su estilo de vida.	Concesionario - Propietario del predio 1. Contratación del Personal- Socio Predial. Capacitación y entrega del estado de la gestión predial 2. Definición de estrategias de negociación. 3. Reuniones con los propietarios, gestión. de temas de discusión. 4. Cerrar negociación voluntaria. Concesionario - ANI 1. Recolección de insumos para la valoración de las contingencias (avalúos, números de predios, probabilidades de casos desfavorables, sobrecostos de lecciones aprendidas), sobrecostos de lecciones aprendidas), sobrecostos de lecciones aprendidas) 2. Elaboración de la valoración para cuantificar el valor de la compensación económica.	Responsable del control del Plan de Respuesta: Especialista Socio Predial. Abogado	01092019	$2.320.000.000	Concesionario Agencia Nacional de Infraestructura - ANI

PLAN DE TRABAJO IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO (RGI-F-03-01) 10-05-2019 / Versión 01						
No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Grupos de Interés
	-Presentar avances periódicos sobre el estado de la gestión, (negociaciones, alertas o problemas.) del predio.	3. Presentar propuesta ante la ANI, hacer seguimiento hasta llegar a obtener una decisión. 4. Gestionar el pago y la legalidad del predio. predio. 5. 5. Seguimiento periódico de las actividades realizadas.				
R6GI	Concesionario - Representantes comunitarios A nivel comunitario, se sugiere tener en cuenta los mecanismos de participación ciudadana, que permitan crear espacios de participación de la comunidad, en los cuales se expongan temas como los esquemas tarifarios, tarifas sociales y las posibles afectaciones a la comunidad y usuarios de la vía en general. Responsable del control del Plan de Respuesta: Especialista Social y líder comunitarios Concesionario - ANI Vincular a la ANI y a las entidades del Estado interesadas en la ejecución del proyecto, de cara a reducir el riesgo social asociado a definir o prometer acuerdos sin contemplar los escenarios que ponen en riesgo los resultados esperados del proyecto.	Concesionario - Representantes comunitarios 1. Elaboración de la metodología del mapeo social y estrategia de relacionamiento para identificar los impactos en el Área de Influencia del proyecto. 2. Llevar reuniones en los Municipios y promover espacios comunitarios para escuchar los temas de interés. 3. Aplicar metodología de gestión de partes interesadas para priorizar temas claves 4. Elaborar propuestas o acuerdos según la posición identificada del proyecto. 5. Hacer seguimiento para asegurar el cumplimiento de los acuerdos y el impacto sobre los objetivos del proyecto, su efectividad en la implementación	Gerencia social de la ANI / Especialista Social del Concesionario	01092019	$230.000.000	Concesionario Agencia Nacional de Infraestructura - ANI

Fuente: elaboración propia.

8. CAPITULO IV - DIAGNÓSTICO PRÁCTICAS ACTUALES DEL CASO DE ESTUDIO

Con el análisis del caso de estudio, se busca identificar y establecer las prácticas que Concesiones CCFC S.A. Lo cual ha permitido definir el tipo de relacionamiento que presentan las partes interesadas. Por lo que se presentará el nivel de diseño, documentación, implementación y control, de dichas prácticas de acuerdo con una escala de valoración. Esta escala se define a partir de niveles tales como: Muy Bajo (puntaje entre cero y uno); Bajo (puntaje entre dos y tres) y, Medio (puntaje entre cuatro y cinco). Lo antes expuesto, se sustenta en lo que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 32. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 - 5

Fuente: Elaboración propia

Una vez efectuado el análisis comparativo de los lineamientos metodológicos y según los criterios identificados, se diseñó una lista de verificación para determinar la aplicación de dichos aspectos en un proyecto de concesión vial. Esta lista fue desarrollada en conjunto con el profesional encargado del manejo de las relaciones con partes interesadas en Concesiones CCFC S.A., quien tiene el cargo de comunicadora social. Los criterios seleccionados corresponden a:

- Relevancia estratégica para la organización.
- Capacidad organizacional.
- Identificación de grupos de interés.
- Clasificación de grupos de interés.
- Identificación de riesgos con los grupos de interés.
- Planteamiento de estrategias.
- Evaluación del proceso - Acciones de mejora.

A continuación, se presenta la lista de verificación propuesta para realizar el diagnóstico de la organización y las respuestas brindadas por el profesional han entrevistado:

Tabla 33. Diagnóstico del proceso para la gestión de interesados.

DIAGNÓSTICO DE PROCESO						
NOMBRE DEL PROCESO:	Comunicación Social					
OBJETIVO:	Aplicar cuestionario para identificar el estado actual del proceso que efectúa CONCESIONES CCFC S.A. en la gestión de la relación con las partes interesadas en las obras del proyecto de concesión.					
NOMBRE Y CARGO DEL ENTREVISTADO:	Carmen Lucía Bobadilla - Comunicador Social					
ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Relevancia estratégica para la organización	¿Se ha considerado la gestión de la relación con partes interesadas en el desarrollo de los proyectos de la Concesión, en el marco estratégico de la organización?	No se ha considerado una estrategia formal a nivel organizacional para la gestión de relaciones con grupos de interés, sin embargo, la organización ha determinado un área nombrada comunicación social, la cual lleva a cabo las actividades para la gestión de grupos de interés. El área depende directamente de la Gerencia General de la organización.				
	¿Existe una política de relación con partes interesadas en el desarrollo de los proyectos? ¿Quién la define?	No se cuenta con política concreta y formal para la relación con grupos de interés o actores sociales, sin embargo, se cuenta con un objetivo estratégico asociado a la satisfacción de cliente interno y externo, el cual involucra a los usuarios de la vía.				
	¿A quiénes les aplican y cómo la comunican?	No se ha definido política concreta.				
	¿Existe un documento que describa las actividades a ejecutar para lograr un relacionamiento efectivo con los *stakeholders* asociados a los proyectos de la Concesión?	No se cuenta con documento técnico que describa las actividades a realizar para gestionar acciones concretas con los grupos de interés.				
Capacidad organizacional	¿La organización tiene asignado un profesional o grupo de profesionales, para atender las relaciones con los grupos de interés de los proyectos?	Se cuenta con un profesional a cargo del área de Gestión Social y Comunicaciones, bajo el cargo de Comunicadora social de la organización.				

DIAGNÓSTICO DE PROCESO						
NOMBRE DEL PROCESO:	Comunicación Social					
OBJETIVO:	Aplicar cuestionario para identificar el estado actual del proceso que efectúa CONCESIONES CCFC S.A. en la gestión de la relación con las partes interesadas en las obras del proyecto de concesión.					
NOMBRE Y CARGO DEL ENTREVISTADO:	Carmen Lucía Bobadilla - Comunicador Social					
ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
	¿Cuenta con perfil definido?	Existe la descripción del cargo de comunicadora social, sin embargo, no especifica funciones de gestión social.				
	¿Existe un documento que describa las actividades que se deban ejecutar para reforzar las capacidades de relacionamiento de la organización?	No se ha considerado como proceso definido dentro del mapa de procesos del Sistema de Gestión de Calidad implementado por la organización, por lo que no cuenta con caracterización, procedimientos o formatos asociados.				
	¿Existe un documento que describe las actividades de aprendizaje continuo o mejora continua? Con relación al manejo de los *stakeholders* de los proyectos	No se ha considerado.				
	¿La organización tiene definido un proceso para atender las relaciones con los grupos de interés asociados a los proyectos que desarrolla?	La organización ha definido dentro de las áreas funcionales, el área de Gestión Social y Comunicaciones, la cual tiene como objetivo realizar la mediación entre la organización y los interesados con el fin de dar cumplimiento de manera efectiva al contrato de concesión.				
	¿La organización tiene definido un proceso para atender las relaciones con los grupos de interés asociados a los proyectos que desarrolla?	El proceso para atender las relaciones con los grupos de interés está encabezado por la Gerente General quien recibe y asigna las diferentes situaciones, requerimientos o necesidades compartidas por los actores sociales, sin embargo, el proceso no se encuentra documentado.				

DIAGNÓSTICO DE PROCESO						
NOMBRE DEL PROCESO:	Comunicación Social					
OBJETIVO:	Aplicar cuestionario para identificar el estado actual del proceso que efectúa CONCESIONES CCFC S.A. en la gestión de la relación con las partes interesadas en las obras del proyecto de concesión.					
NOMBRE Y CARGO DEL ENTREVISTADO:	Carmen Lucía Bobadilla - Comunicador Social					
ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
	¿La organización implementa mejores prácticas desarrolladas por sus pares, en relación a la gestión de grupos de interés en otros proyectos?, ¿Cuáles?	No se ha indagado con los pares, acerca de implementación de actividades que se puedan considerar como mejores prácticas asociadas a la gestión de la relación con grupos de interés.				
	¿La Concesión cuenta con expertos o asesores para atender casos específicos con los grupos de interés de cada proyecto?	Se cuenta con la asesoría de un consultor externo (Abogado) quien soporta la implementación de acciones para responder ante eventualidades frente a los grupos de interés.				
	¿Está organizado el proceso de archivo o gestión documental, en la cual se incluyan las comunicaciones enviadas y recibidas de los *stakeholders* de cada proyecto?, ¿Facilita este proceso la respuesta a las solicitudes de los interesados?	De acuerdo con el profesional encargado de Gestión Social, se cuenta con un archivo debidamente organizado y controlado donde reposan los registros físicos, además se cuenta con un proveedor externo el cual es el responsable de la custodia del archivo inactivo.				
Identificación de grupos de interés	¿Cómo se identificaron las partes interesadas o grupos de interés en la fase I del proyecto que ya se desarrolló? ¿Qué tipo de metodología o técnica se aplicó?	De acuerdo con el profesional encargado de Gestión Social, al inicio de la concesión se llevó a cabo un estudio para la identificación de los grupos de interés, sin embargo, a la fecha no se tiene certeza de los resultados y tampoco se ha considerado la necesidad de efectuar uno nuevo para la actualización de los mismos o para las obras de la fase II.				

DIAGNÓSTICO DE PROCESO						
NOMBRE DEL PROCESO:	Comunicación Social					
OBJETIVO:	Aplicar cuestionario para identificar el estado actual del proceso que efectúa CONCESIONES CCFC S.A. en la gestión de la relación con las partes interesadas en las obras del proyecto de concesión.					
NOMBRE Y CARGO DEL ENTREVISTADO:	Carmen Lucía Bobadilla - Comunicador Social					
ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
	¿Existe un registro de los grupos de interés o partes interesadas identificadas, en la fase I del proyecto que ya se desarrolló?	Se cuenta con una base de datos que registra los datos de contacto de los líderes de los grupos de interés identificados.				
	¿Se cuenta con información de los líderes de los grupos o actores sociales más representativos en cada proyecto?	Se cuenta con una base de datos que registra los datos de contacto de los líderes de los grupos de interés identificados.				
Clasificación de grupos de interés	¿Se clasificaron las partes interesadas o grupos de interés en la fase I del proyecto? ¿Cómo lo hicieron? Y ¿Qué tipo de metodología o técnica aplicaron?	Aunque la clasificación no se llevó a cabo por medio de una técnica específica, la agrupación por zonas se realizó de acuerdo con el área de influencia de la vía (38 KM) en cada municipio de los cuales a la fase II involucra 15 KM.				
	¿Se priorizaron los grupos de interés?, ¿Cómo lo hicieron? y ¿Cuál fue el criterio de priorización?	Se determina que los requerimientos que efectúan los entes de control como son la ANI, la Interventoría, las Alcaldías municipales y los concejos municipales son de mayor relevancia para la organización.				
	¿Han clasificado los *stakeholders* por zonas en el área de influencia del proyecto?	Aunque la clasificación no se llevó a cabo por medio de una técnica específica, la agrupación por zonas se realizó de acuerdo con el área de influencia de la vía (38 KM) en cada municipio de los cuales a la fase II involucra 15 KM.				

DIAGNÓSTICO DE PROCESO						
NOMBRE DEL PROCESO:	Comunicación Social					
OBJETIVO:	Aplicar cuestionario para identificar el estado actual del proceso que efectúa CONCESIONES CCFC S.A. en la gestión de la relación con las partes interesadas en las obras del proyecto de concesión.					
NOMBRE Y CARGO DEL ENTREVISTADO:	Carmen Lucía Bobadilla - Comunicador Social					
ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
	¿Cuál es el propósito de la clasificación por zonas?	Se realiza una clasificación de acuerdo al municipio por en el cual se encuentra localizada la comunidad, sin embargo, esta clasificación no tiene en cuenta ningún tipo de punto diferenciador, como el interés o el poder, solo su localización.				
Identificación de riesgos con los grupos de interés	¿Se realiza identificación y gestión de riesgos que el proyecto puede inducir sobre los grupos de interés?	No se cuenta con metodología específica diseñada o implementada para la gestión de riesgos con partes interesadas, aunque dentro de las actividades técnicas de la concesión se llevan a cabo algunas acciones.				
	¿Se ha considerado los riesgos que para la fase II del proyecto, puede generar la influencia de grupos de interés?	Se consideran los riesgos identificados por el área técnica durante la ejecución de las actividades de planeación o ejecución de las obras.				
Planteamiento de estrategias	¿Existen canales de comunicación definidos por la organización para relacionarse con los grupos de interés de cada proyecto?, ¿Cuáles son?	Se cuenta con página web de la organización, se desarrollan campañas de comunicación por medio de volantes, pancartas y el periódico institucional el cual se emite 3 veces en el año.				
	¿La organización evalúa las limitaciones que pueden tener los grupos de interés del proyecto, para asegurar que la información que se debe compartir llega al destinatario y cumpla el objetivo?	Para asegurar que los actores sociales se enteran de los diferentes avances o temas asociados al proyecto de concesión se han determinado estrategias como la entrega del boletín trimestral y volantes en los diferentes municipios y peajes.				

DIAGNÓSTICO DE PROCESO						
NOMBRE DEL PROCESO:	Comunicación Social					
OBJETIVO:	Aplicar cuestionario para identificar el estado actual del proceso que efectúa CONCESIONES CCFC S.A. en la gestión de la relación con las partes interesadas en las obras del proyecto de concesión.					
NOMBRE Y CARGO DEL ENTREVISTADO:	Carmen Lucía Bobadilla - Comunicador Social					
ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
	¿Se cuenta con personal en campo encargado de atender las necesidades de comunicación que se generan en la ejecución del proyecto?	No se cuenta con personal en campo, asignado para la gestión de las necesidades o inquietudes de las partes interesadas. Sin embargo, durante la ejecución de las obras, se divulga información por medio de los canales antes mencionados además de cuña radial en emisora con cubrimiento en el área de influencia del proyecto vial.				
	¿Existen procesos para atender las necesidades de relacionamiento con los grupos de interés identificados en el proyecto?, ¿Cuáles son?	No se cuenta con procesos definidos para gestionar la relación con los grupos de interés, sin embargo, se adelantan acciones para asegurar que se gestionan las iniciativas a solicitud de la Gerencia General y de las partes interesadas. Se apoyan las iniciativas lúdicas de las poblaciones del área de influencia del proyecto, lo que consiste en patrocinio de actividades o eventos.				
	¿Se cuenta con un plan de atención de emergencias durante la ejecución del proyecto?	Se cuenta con el plan de emergencias para la operación de la vía, el cual es aplicado constantemente por el área de operaciones con los hechos presentados en el corredor; este plan de emergencias se aplica en la ejecución de proyectos.				
	¿Existen mecanismos que potencien las relaciones con los actores sociales aliados?	Se cuenta con el manual para el manejo de crisis, el cual contempla las acciones a seguir para asegurar la operación.				

DIAGNÓSTICO DE PROCESO						
NOMBRE DEL PROCESO:	Comunicación Social					
OBJETIVO:	Aplicar cuestionario para identificar el estado actual del proceso que efectúa CONCESIONES CCFC S.A. en la gestión de la relación con las partes interesadas en las obras del proyecto de concesión.					
NOMBRE Y CARGO DEL ENTREVISTADO:	Carmen Lucía Bobadilla - Comunicador Social					
ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Evaluación del proceso - Acciones de mejora	¿Cuál ha sido la experiencia con las partes interesadas en la fase I del proyecto?	Durante la ejecución del proyecto Fase I, el territorio sobre el cual se ejecutaron las obras no tenía mayor cantidad de población, razón por la cual la interacción que se llevó a cabo fue la compra de predios de bastante extensión sobre los cuales se ejecutaría las obras; sin embargo, esta fase se ejecutó hace aproximadamente 20 años y no se cuentan con registros de las actividades realizadas en ese momento para realizar la gestión de los interesados.				
	¿Se identificaron lecciones aprendidas en el relacionamiento con los *Stakeholders* de la fase I del proyecto? ¿Existen registros?	Se implementó la divulgación de aspectos clave antes de ejecutar las obras, dicha información se divulga por medio de boletines, pancartas y volantes.				
	¿Se tomaron acciones de acuerdo con la experiencia de las obras de la fase I?, ¿Cuáles? y ¿cómo se aplican actualmente?	Se implementó la divulgación de aspectos clave antes de ejecutar las obras, dicha información se divulga por medio de boletines, pancartas y volantes.				
	¿Existen indicadores de desempeño del proceso de comunicaciones con las partes interesadas del proyecto?	Se cuenta con el Índice de satisfacción de cliente interno y externo y se efectúa encuesta de satisfacción del usuario.				

DIAGNÓSTICO DE PROCESO						
NOMBRE DEL PROCESO:	Comunicación Social					
OBJETIVO:	Aplicar cuestionario para identificar el estado actual del proceso que efectúa CONCESIONES CCFC S.A. en la gestión de la relación con las partes interesadas en las obras del proyecto de concesión.					
NOMBRE Y CARGO DEL ENTREVISTADO:	Carmen Lucía Bobadilla - Comunicador Social					
ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
	¿Dentro de las prácticas de la concesión se encuentra la realización de reuniones informativas con los actores sociales del proyecto para comunicarles decisiones relevantes frente a las estrategias de relación con los mismos?	Las reuniones informativas se realizan dependiendo de las necesidades de las obras. Se realiza contacto con las alcaldías o concejos municipales, además a nivel interno, se emiten boletines de gestión del desempeño de la organización y sus procesos.				
	¿Se generan informes de gestión de la relación con los grupos de interés de los proyectos y se comparten les comparten?	Se implementó la divulgación de aspectos clave por medio de boletines trimestrales.				

Fuente: elaboración propia.

8.1 Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones Prácticas Actuales del Caso de Estudio

8.1.1 Relevancia estratégica para la organización.

Hallazgos: Aunque no se ha considerado el relacionamiento con los actores sociales dentro del marco estratégico de la organización, existe en ella un área encargada de la Gestión Social la cual emprende actividades de relacionamiento con las partes interesadas, de acuerdo con solicitudes y requerimientos presentadas o necesidades identificadas por parte del direccionamiento de la Gerencia General de la concesión.

Se requiere construir una política concreta y formal para la relación con partes interesadas o actores sociales. Sin embargo, se ha definido un objetivo estratégico asociado a la satisfacción del cliente interno y externo, el cual involucra a los usuarios de la vía en concesión.

Es necesario construir un documento maestro o documento técnico, a través del cual se describan las actividades a realizar. De modo que sea factible gestionar acciones concretas con las partes interesadas.

Conclusiones: En relación a la relevancia estratégica para *Concesiones CCFC S.A.* se observa que la misión de la organización cita "... ganándose la confianza y respeto de comunidades, concedentes, contratistas, empleados y accionistas por la excelencia de sus resultados" (Concesiones CCFC S.A.S., s.f.); sin embargo, dentro de su estrategia u objetivos estratégicos no contempla un direccionamiento concreto para la gestión de la relación con los grupos de interés.

Recomendaciones: La organización debe establecer la relación entre su estrategia general de negocio y los grupos de interés, para lo cual debe definir los objetivos estratégicos para desarrollar un plan de gestión de relación con los mismos. Además, debe precisar a partir del plan de gestión ambiental, los objetivos y principios socioambientales dentro del marco de su política que cita como uno de los puntos clave "La protección del medio ambiente y la promoción de la seguridad en el trabajo" (Concesiones CCFC S.AS., s.f.).

8.1.2 Capacidad organizacional.

Hallazgos: La organización cuenta con un profesional a cargo del área de Gestión Social y Comunicaciones, para el cual se encuentra definido un perfil y un manual de funciones.

- El área de Gestión Social no se ha considerado como proceso del Sistema de Gestión de Calidad implementado por la organización, por lo que no cuenta con caracterización, procedimientos o formatos asociados.

- El proceso para atender las relaciones con los grupos de interés está encabezado por la Gerente General quien recibe y asigna las diferentes situaciones, requerimientos o necesidades compartidas por los actores sociales.

- No se ha indagado con los pares, acerca de implementación de actividades que se puedan considerar como mejores prácticas asociadas a la gestión de la relación con grupos de interés.

- Se cuenta con la asesoría de un asesor externo (Abogado) quien soporta la implementación de acciones para responder ante eventualidades frente a los grupos de interés.

- De acuerdo con el profesional encargado de Gestión Social, se cuenta con un archivo debidamente organizado y controlado donde reposan los registros físicos, además existe contrato con proveedor externo el cual es el responsable de la custodia del archivo inactivo.

Conclusiones: Se observa que, aunque la organización ejecuta acciones para dar respuesta a las necesidades de los grupos de interés, no cuenta con un proceso identificado y documentado que defina las actividades, entradas y salidas para administrar, controlar y mejorar la relación con las partes interesadas.

Recomendaciones: Definir el área de Gestión Social como proceso y realizar la caracterización de este, a fin de que se incluyan aspectos clave de éxito, recursos, indicadores de gestión, puntos de control y responsables. Además, debe considerar la identificación del proceso dentro del mapa de procesos definido por Sistema de Gestión de Calidad. Definir un área dependiente de la Gerencia General llamada Gestión Social, la cual estaría a cargo de un director y un equipo de trabajo que tendría la responsabilidad de llevar a cabo la implementación, evaluación y mejora de los subprocesos propuestos, aquí llamado guía metodológica.

8.1.3 Identificación de grupos de interés.

Hallazgos:
De acuerdo con el profesional encargado de Gestión Social, al inicio de la concesión se llevó a cabo un estudio para la identificación de los grupos de interés, sin embargo, a la fecha no se tiene certeza de los resultados de dicho estudio y tampoco

se ha considerado la necesidad de efectuar un nuevo estudio para la actualización de estos o para las obras de la fase III.

- Se cuenta con una base de datos que registra los datos de contacto de los líderes de los grupos de interés identificados.
- Se realiza una clasificación según el municipio en el cual se encuentra localizada la comunidad, no obstante, esta clasificación no toma algún diferenciador, como el poder – interés, únicamente la localización.

Conclusiones: Aunque *Concesiones CCFC S.A*., ha realizado un primer acercamiento en lo relacionado a la identificación de los grupos de interés y ha registrado información de contacto, no cuenta con un proceso claramente definido para la caracterización y análisis de todas las partes interesadas, dado que solo cuenta con información de los municipios aledaños al área de influencia de la obra.

Recomendaciones: A partir del proceso definido para la Gestión Social se debería incluir un subproceso que describa el paso a paso para la identificación y análisis de los grupos de interés lo que debe incluir el impacto potencial sobre el proyecto, definir categorías según responsabilidad, influencia, cercanía o dependencia y las características demográficas de la población que habita el área de influencia del tramo a intervenir.

8.1.4 Clasificación de grupos de interés.

Hallazgos
La organización tiene clasificada el área de afectación del proyecto por tramos de acuerdo con su localización respecto al abscisado de la vía; el proyecto se divide en tramos de la siguiente manera:

- Tramo I: K0+000 a K8+000
- Tramo II: K 8+000 a K17+000
- Tramo III: K 17+000 a K21+600
- Tramo IV: K 21+600 a K38+400

Cada uno de estos tramos identificados posee afectación sobre diferentes municipios, que se encuentran identificados.

Se determina que los requerimientos que efectúan los entes de control como son la Agencia Nacional de Infraestructura - ANI, la interventoría, las alcaldías y los concejos municipales son de mayor relevancia para la organización por lo que se define para la atención de dichas solicitudes un nivel de prioridad mayor.

Conclusiones: A partir de la identificación por zonas según el área delimitada por el proyecto de concesión, la organización ha realizado un acercamiento importante en relación a los factores de clasificación de sus grupos de interés, es así como ha determinado que los entes reguladores cuentan con nivel de prioridad mayor frente a los demás grupos identificados.

Recomendaciones: De acuerdo con lo anterior se debe establecer una guía clara para la definición de las características y métodos de clasificación según las variables que la organización defina y convenga según su naturaleza a fin determinar las estrategias pertinentes.

8.1.5 Identificación de riesgos con los grupos de interés.

Hallazgos: No se cuenta con metodología específica diseñada o implementada para la gestión de riesgos con partes interesadas, aunque se consideran los riesgos identificados por el área técnica durante la ejecución de las actividades de planeación o ejecución de las obras.

Conclusiones: La organización ha determinado los riesgos técnicos para efectuar acciones de relacionamiento con los grupos de interés afectados. Sin embargo, el área de gestión social no conoce a profundidad las acciones de análisis y gestión sobre dichos riesgos, lo que podría afectar el desarrollo del proyecto en las obras de la fase III.

Recomendaciones: De acuerdo con lo anterior se debe establecer una guía clara para la identificación, análisis y gestión de riesgos y oportunidades en la relación con las partes interesadas.

8.1.6 Planteamiento de estrategias

Hallazgos: No se cuenta con procesos definidos para gestionar la relación con los grupos de interés, sin embargo, se adelantan acciones para asegurar que se gestionan las iniciativas a solicitud de la Gerencia General y de las partes interesadas. Se apoyan las iniciativas lúdicas de las poblaciones del área de influencia del proyecto, lo que consiste en patrocinio de actividades o eventos.

- Se cuenta con el plan de emergencias para la operación de la vía, el cual es aplicado constantemente por el área de operaciones con los hechos presentados en el corredor, dicho plan de emergencias se aplica en la ejecución de proyectos.
- Se cuenta con el manual para el manejo de crisis, el cual contempla las acciones a seguir para asegurar la operación.

- Se implementó la divulgación de aspectos clave antes de ejecutar las obras, dicha información se divulga por medio de boletines, pancartas y volantes.
- Las reuniones informativas se realizan dependiendo de las necesidades de las obras. Se realiza contacto con las alcaldías o concejos municipales, además a nivel interno, se emiten boletines de gestión del desempeño de la organización y sus procesos
- Para asegurar que los actores sociales se enteran de los diferentes avances o temas asociados al proyecto de concesión se cuenta con página web de la organización, se desarrollan campañas de comunicación por medio de volantes, pancartas y el periódico institucional el cual se emite 3 veces en el año.
- No se cuenta con personal en campo, asignado para la gestión de las necesidades o inquietudes de las partes interesadas. Sin embargo, durante la ejecución de las obras, se divulga información por medio de los canales antes mencionados además de cuña radial en emisora con cubrimiento en el área de influencia del proyecto vial.

Conclusiones: Como mecanismos de comunicación y relacionamiento con las comunidades, la organización gestiona el apoyo a iniciativas y solicitudes de las comunidades lo que permite potenciar las relaciones con los actores sociales.
Como mecanismos de relacionamiento con las comunidades, la organización ha implementado diferentes medios para transmitir la información relacionada con el proyecto, sin embargo, no cuenta con una estrategia claramente definida para escuchar a los usuarios o las comunidades.

Recomendaciones: Potenciar las oportunidades en la relación con las comunidades y los usuarios a través de un plan de acción estructurado que considere la atención de las necesidades e inquietudes y se logren acuerdos de cooperación frente al proyecto. A partir del análisis de riesgos y oportunidades en la relación con las comunidades y los usuarios, la organización debe considerar un modelo de diálogo y comunicación como parte del planteamiento de las estrategias de relacionamiento efectivo.

8.1.7 Evaluación del proceso - acciones de mejora.

Hallazgos: Durante la ejecución del proyecto Fase I, la zona sobre el cual se ejecutaron las obras, no tenía mayor cantidad de población, razón por la cual la interacción que se llevó a cabo fue la compra de predios de bastante extensión sobre los cuales se ejecutaron las obras, sin embargo, de la ejecución de estas obras no existen registros de las actividades realizadas en ese momento para realizar la gestión de los interesados. Se cuenta con el índice de satisfacción de cliente interno y externo y se efectúa encuesta de satisfacción del usuario.

9. CONCLUSIONES

En relación con los procesos de evaluación y mejora continua en el caso de partes interesadas o *stakeholders*, desde el análisis de la evolución de las concesiones desde el contexto mundial, se identificó que éste corresponde a un modelo efectivo de inversión para el sector privado y es fuente de financiación para el Estado. Lo cual permitió identificarlo como un modelo a través del cual ha permitido fortalecer el desarrollo de la infraestructura vial de los países. Sin embargo, estas concesiones viales han presentado modificaciones a través del paso del tiempo y en conjunto con los diferentes factores de orden: político, económico, social o de gestión.

Los efectos derivados de la gestión antes mencionada han sido desfavorables. Efectos que se materializan a través de la perdida de significativas cantidades de dinero proveniente de los sectores público y privado. Lo cual ha afectado de forma sistemática al país, impactando ámbitos como el social, el ambiental, el desarrollo y, por lo tanto, en el crecimiento de la economía.

Lo anterior se sustenta en aspectos históricos que se identifican desde el inicio de las concesiones en los años 60. Para prevenir situaciones negativas, se tomaron medidas correctivas de eventos desfavorables, las cuales se han materializado a través de la toma de decisiones concretas. Es así como estas medidas correctivas han sido a su vez lecciones aprendidas para la estructuración de nuevos proyectos de concesión; sin embargo, se evidencia que estas lecciones aprendidas no han tenido un proceso sistemático. Es decir que, a través de la ocurrencia del evento, estas acciones no han pasado por un proceso de documentación, y en ocasiones no han permitido que se lleve a cabo un análisis sobre las causas o fallas. Y por la falta de esta información, no ha sido posible plantear medidas más eficaces.

Gracias a una nueva información, cada vez más precisa, se ha logrado diseñar e implementar procesos de socialización o comunicación efectiva, la cual es factible de ser replicada en los nuevos proyectos.
Por otra parte, se reconoce que en la práctica la falta de documentación e información sobre lecciones aprendidas se constituye en factor crítico para el crecimiento de los grupos, organizaciones o personas que se encuentran interesados en un proyecto o empresa. Estas deficiencias se evidencian a través de los procesos de decadencia en los cuales han entrado distintos proyectos. De ahí la necesidad de sistematizar las experiencias que se han derivado de las buenas prácticas en los proyectos infraestructura, y con la aplicación de metodologías con estándares internacionales para la gestión de las partes interesadas o “stakeholders”.

Ahora bien, aunque se haya detectado la necesidad de contar con un soporte documental sobre mejores prácticas en la gestión de proyectos de infraestructura vial, vale la pena precisar cuál o cuáles son los mecanismos más concretos para la

identificación y atención de oportunidades de mejora o lecciones aprendidas para la gestión de las partes interesadas. A lo anterior, se suma la necesidad de contar con mecanismos de seguimiento y medición, en los cuales se tenga en cuenta la efectividad del relacionamiento frente a cada proyecto.

La metodología propuesta para la gestión de Interesados une las principales características de los tres modelos de prácticas internacionales estudiados en el desarrollo de la tesis, lo anterior es una propuesta ajustada a las condiciones reales de los proyectos de infraestructura vial bajo la figura de APP de cuarta generación.

En relación con el proceso de diagnóstico sobre las prácticas de la compañía concesionaria del proyecto del caso de estudio, en el manejo de las relaciones con partes interesadas y en relación directa con la estrategia y los objetivos estratégicos, deben centrarse en un direccionamiento concreto para la gestión de la relación con los grupos o partes interesadas.

Se observa que, aunque la organización ejecuta acciones para dar respuesta a las necesidades de los grupos de interés, no cuenta con un proceso identificado y documentado que defina las actividades, entradas y salidas para administrar, controlar y mejorar la relación con las partes interesadas.

9.1 Recomendaciones

A partir de las conclusiones elaboradas, se recomienda definir dentro del proceso de relacionamiento con pates interesadas, el llevar a cabo acciones de monitoreo y control de las estrategias y planes de acción asociados. Así como, integrar los procedimientos de auditorías internas y acciones correctivas que permitan establecer medidas preventivas para gestionar efectivamente planes de mejora.

A partir de la integración de procesos y procedimientos derivados de las auditorías internas y la toma de acciones correctivas, se requiere implementar estrategias a través de las cuales mantener de forma sostenida, los resultados del éxito alcanzado, en relación con partes enteradas que se encuentran al interior de cada proyecto.

10. BIBLIOGRAFÍA

ACCOUNTABILITY. Accountability. Setting the standard for sustainability, 2019. Accountability. [en línea] [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet: https://www.accountability.org/.

ACOSTA, Olga Lucía; ROZAS, Patricio y SILVA, Alejandro. Desarrollo vial e impacto fiscal del sistema de concesiones en Colombia. Santiago de Chile: NU. CEPAL. División de Recursos Naturales e Infraestructura [en línea]. (Serie Recursos Naturales e Infraestructura No.138), 2008. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet: https://repositorio.cepal.org/handle/11362/6336.

ALBALATE, Daniel y FAGEDA, Xavier. Carreteras de gran capacidad en Europa: Regulación de precios y contratos de concesión. [En línea] s.f. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.ub.edu/graap/AFautopistes.pdf.

ÁLVAREZ, Rubén. Busetas bloquean Carretera Troncal de Occidente. El Universal. 13 de agosto de 2014, pág. [online]. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.eluniversal.com.co/cartagena/busetas-bloquean-carretera-troncal-de-occidente-167514-GUEU261689.

ANALISIS OF HIGHWAY CONCESSION IN EUROPE. FAYARD, Alain. 1, 2005, Research in Transportation Economics, Vol. 15, págs. febrero. 1-15.

ANI. Agencia Nacional de Infraestructura [en línea].s.f. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.ani.gov.co/.

ANSV. Agencia Nacional de Seguridad Vial. s.f. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://ansv.gov.co/.

ASFA. The concession model "French Style". Autoroutes News (Special issu) (2015): 1-6. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.autoroutes.fr/FCKeditor/UserFiles/File/ASFA_autoroutactus_05.pdf.

BAEZA, María y VASSALLO, José. Prívate concession contracts for toll roads in Spain: analysis and recommendations. Public Money & Management 10.27 (2010): 299-304. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://oa.upm.es/6995/2/INVE_MEM_2010_75938.pdf.

BENAVIDES, Juan. ¿Por qué han sido ineficaces las cocesiones viales en Colombia? Debates IESA, XVI.1 (2011): 68-71.

BULL, Alberto. Concesiones viales en América latina: situación actual y perspectiva. Santiago de Chile. (Serie Recursos Naturales e Infraestructura No.79): NU. CEPAL.

División de Recursos Naturales e Infraestructura, 2004. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6444/S0410800_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

CAISSE NATIONALE DES AUTOROUTES . History. s.f. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.cna-autoroutes.fr/Historique-EN.html?lang=en.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Decreto 2157. Por medio del cual se adoptan directrices generales para la elaboración del plan de gestión del riesgo de desastres de las entidades públicas y privadas en el marco del artículo 42 de la Ley 1523 de 2012. [En línea] 20 de diciembre de 2017. http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30034367.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Decreto 4165. Por el cual se cambia la naturaleza jurídica, cambia de denominación y se fijan otras disposiciones del Instituto Nacional de Concesiones (INCO).» 3 de diciembre de 2011. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1542947.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 105. Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones. 30 de diciembre de 1993. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0105_1993.html.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 134. Por la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana. [En línea] 31 de mayo de 1994. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0134_1994.html.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 1508. Por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones.» 10 de enero de 2012. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1508_2012.html.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 55-435. Código de Circulación francés (Code de la voirie routière). 18 de abril de 1955. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006070667.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 787. Por la cual se modifica parcialmente el artículo 21 de la Ley 105 de diciembre 30 de 1993. [En línea] 27 de

diciembre de 2002. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0787_2002.html.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 787. Por la cual se modifica parcialmente el artículo 21 de la Ley 105 de diciembre 30 de 1993.» 27 de diciembre de 2002. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0787_2002.html.

COLOMBIA. CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 80. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.» 28 de octubre de 1993. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. «Ley 1523. Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones.» 24 de abril de 2012. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1523_2012.html.

CONCESIONES CCFC S.A.S. Misión y Visión. s.f. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.ccfc.com.co/acerca-de-la-concesion/mision-y-vision/.

CONCESIONES CCFC S.A.S. Informe inicial condiciones de cobro INVIAS. [Documento interno]. Concesiones CCFC S.A.S Bogotá, 1997. [¿].

CONCESIONES CCFC S.A.S. Otrosí No. 9 al contrato de concesión No. 0937 de 1995 suscrito entre el INVIAS y Concesiones CCFC S.A.S. [Documento interno]. Colombia: CCFC S.A.S; 1995. [p. ¿].

CONCESIONES CCFC S.AS. Responsabilidad Social Empresarial. [En línea] s.f [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.ccfc.com.co/acerca-de-la-concesion/responsabilidad-social-empresarial/.

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL IFC. Acerca de IFC. [En línea] 2018. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/home_es.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DOCUMENTO CONPES 3045. Programa de concesiónes viales 1998-2000: Tercera Generación de Conseciones. [En línea] 17 de agosto de 1999. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3045.pdf.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. DOCUMENTO CONPES. Modificación al documento Conpes 3760: “proyectos viales bajo el esquema de asociaciones público privadas: cuarta generación de concesiones viales”. [En línea] 27 de enero de 2014. [consulta: el 3 agosto 2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3800.pdf.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. El consejo nacional de política económica y social, CONPES: Antecedentes. [En línea] 26 de diciembre de 2016. https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN; MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTE. Documento CONPES 3107. Política de manejo de riesgo contractual del estado para procesos de participación privada en infraestructura.» 3 de abril de 2001. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3107.pdf.

DOCUMENTO CONPES-2775-MHCP-DNP:UINF-UPRU. Participación del sector privado en infraestructura física. 26 de abril de 1995. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2775.pdf.

DOCUMENTO DNP-2597-UNIF-MOPT. Contratos de obra pública por el sistema de concesión. Colombia: DNP, 1992. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2597.pdf.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (EIU); BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). Evaluando el entorno para las asociaciones público privadas en América Latina y el Caribe: Infrascope 2010: Guía del índice y metodología. España: Economist Intelligence Unit Limited, 2010. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://bit.ly/2OnUBFl.

EL CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL, CONPES: Antecedentes. 26 de diciembre de 2016. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx.

EL TIEMPO - MEDELLÍN. Gerentes de los acueductos le temen al Túnel de Oriente. El TIEMPO. 26 de agosto de 2014, pág. [online]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14436795.

ENGEL, Eduardo, FISHER, Ronald y GALETOVIC, Alexander. A New Approach to Private Roads. 3, 2002, Regulation, Vol. 25, págs. 18-22.

FAYARD, Alain. Analisis of highway Concession in Europe. Research in Transportation Economics 15.1 (2005): febrero. 1-15.

FINANCIAL INSTITUTIONS RESOURCES SOLUTIONS AND TOOLS, FIRST; IFC. Normas de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional. [En línea] s.f. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://bit.ly/2LLSIQY.

FRANCIA. DÉCRET n°70-398. Oncessions par l'etat pour la construction et l'exploitation des autoroutes modification des dispositions reglementaires des alineas 2 et 6, substitues par le decret 60661 du 4 juillet 1960 aux alineas 2 et 3 de l'article 4 de la loi 5543. [En línea] 12 de mayo de 1970.]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet : https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000856988&categorieLien=id.

FRANCIA. Ley 55-435. Código de Circulación francés (Code de la voirie routière). [En línea] 18 de abril de 1955. https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006070667.

FRANCIA. Loi n° 2001-1 du 3 janvier 2001 portant habilitation du Gouvernement à transposer, par ordonnances, des directives communautaires et à mettre en oeuvre certaines dispositions du droit communautaire. [En línea] 3 de enero de 2001. http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=es&p_isn=58467.

GOBERNACIÓN DE CUNDINAMARCA. Gobernación de Cundinamarca. [En línea] 2019. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.cundinamarca.gov.co/.

GUTIERREZ, Luz, MARÍN, John y ZULUAGA, Javier. Desarrollo de una guía metodológica para la gestión de la relación con las partes interesadas en un proyecto de concesión vial - Caso concesión Bogotá (Fontibón) - Facatativá - Los Alpes, Obras Fase II. [Trabajo de grado Especialista en desarrollo y gerencia integral de proyectos]. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 2015. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/180/1/Guti%c3%a9rrez%20Guti%c3%a9rrez%2c%20Luz%20Elvira%20-%202015.pdf.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; COLLADO, Lucio y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. México : McGraw-Hill, 2014.

HERNÁNDEZ, María. Asociaciones publico privadas. Comentarios especiales a la Ley 1508 de 2012 de la República de Colombia. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2014. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://ebookcentral.proquest.com.

ISO/TMBG - Technical Management Board - groups. ISO Guide 73:2009. Risk management — Vocabulary. s.l. : ISO, 2009.

KRICK, Thomas; FORSTATER, Maya; MONAGHAN, Philip y SILLANPÄÄ, Maria. De las palabras a la acción, El compromiso con los stakeholders: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. Buenos Aires: UNEP, 2006. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://bit.ly/3140usH.

KS, Jomo; CHOWDHURY, Anis; SHARMA, Krishnan y PLATZ, Daniel. Public-Private Partnerships and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Fit for purpose? Department of Economic & Social Affairs 148 (2016): 1-30. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148_2016.pdf.

LA OPINIÓN - Cúcuta. Paralizadas obras de parque que beneficiará a 5 barrios de Cúcuta. La opinión. 1 de abril de 2019, págs. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.laopinion.com.co/cucuta/paralizadas-obras-de-parque-que-beneficiara-5-barrios-de-cucuta-174284#OP.

LARRAHONDO, Paola. The fourth generation of road concessions in Colombia and the new PPP legal model: What have we learnt from over-renegotiation and over-litigation trends? Revista de Derecho Publico 38 (2017): (enero-junio). 1-45. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://dx.doi.org/10.15425/redepub.38.2017.02.

MENDIETA PINEDA, Carlos Ricardo. Acuerdos público-privados para la provisión de infraestructuras públicas: supuestos de eficiencia de la concesión de obra como principal instrumento de gestión con especial consideración a la experiencia colombiana. Barcelona : Universitat de Barcelona, 2017.

ORDOÑEZ, Martha y MENESES, Luis . Criterios e indicadores de sostenibilidad en el subsector vial. 2, 2015, Ciencia E Ingeniería Neogranadina, Vol. 25, págs. 81-98.

ORTEGA, Alejandro y BAEZA, María. Asignación de Riesgos en las Concesiones de Autopistas de Peaje españolas: ¿qué debemos mejorar? 2012, Gestión Joven, Vol. 9, págs. 6-19.

ORTEGA, Alejandro y BAEZA, María. Asignación de Riesgos en las Concesiones
Otro sí No. 9 al contrato de concesión No. 0937 de 1995 suscrito entre el INVIAS y Concesiones CCFC S.A.S. Colombia: [Documento interno], 1995.

PÉREZ NEGRETE, Higinio. Historia y análisis de las concesiones viales. Diálogos de Saberes 27 (2007): 215-227. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2693604.

POLICIA NACIONAL. [En línea] 2019. https://www.policia.gov.co.

PPIAF. About Us. [En línea] 2016. https://ppiaf.org/about-us.

PPIAF. COUNTRY CASE STUDY: FRANCE. 2009, págs. 35-43. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/highwaystoolkit-russian/6/pdf-version/france.pdf.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOOK). 6ta. Chicago, IL: Project Management Institute, 2017.

RAMOS, Andrés. Con pancartas exigen retornos en Circasia Uno y medio. La Crónica del Quindío 15 de abril de 2013: [online]. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://bit.ly/2Ym90So.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. 2018. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=concesi%C3%B3n.

REDACCIÓN EL TIEMPO. Termina protesta por peaje. El Tiempo. 13 de marzo de 2004, pág. [online]. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1512572.

ROSSI, Matteo y Renato CIVITILLO. Public Private Partnerships: a general overview in Italy. Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 (2014): 140-149.

RUIZ Ojeda, Alberto, GOH, Jeffrey y MARCOU, Gerard. La participación del sector privado en la financiación de infraestructuras de equipamientos púbicos: Francia, Reino Unido, España. Madrid : Civitas, 2000.

SÁNCHEZ, Ana. Evolución normativa e institucional de las concesiones de infraestructura vial. Actualidad jurídica Uría Menéndez 42 (2016): 157-162. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5510083.

SEQUEIRA, Debra y WARNER, Michael. Participación de los interesados: Manual de buenas prácticas para empresas que hacen negocios en mercados emergentes. [No. 39916]: Banco Mundial, 2010. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://bit.ly/2SJXgYL.

VANCLAY, Frank. Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos. s.l.: IAIA. Asociación Internacional para

la Evaluación de Impactos, 2015. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet https://www.iaia.org/pdf/Evaluacion-Impacto-Social-Lineamientos.pdf.

VICHER, Diana. La industria privada trasnacional: oferta de servicios, programas y políticas públicas a gobiernos. Análisis 21 (2015): 54-77. [en línea]. [consulta: el 3 julio 2018]. Disponible en internet http://www.olafinanciera.unam.mx/new_web/21/pdfs/VicherOlaFinanciera21.pdf.

11. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de riesgos contractuales
Anexo 2. Matriz de grupos de interés y riesgos