

**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.**

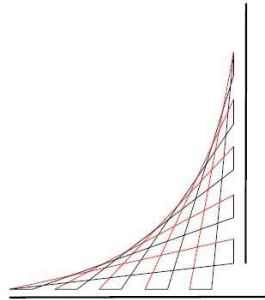


**LUZ ELVIRA GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ
JHON JAIRO MARÍN ARGUELLO
JAVIER ENRIQUE ZULUAGA GONZÁLEZ**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
UNIDAD DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.**

2015

**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.**



**ESCUELA
COLOMBIANA
DE INGENIERÍA
JULIO GARAVITO**

**LUZ ELVIRA GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ
JHON JAIRO MARÍN ARGUELLO
JAVIER ENRIQUE ZULUAGA GONZÁLEZ**

**Director del Trabajo de Grado
CÉSAR AUGUSTO LEAL CORONADO, PMP**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
UNIDAD DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.**

2015

Nota de Aceptación

Trabajo de Grado “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” presentado para optar por el título de Especialista en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria.

CÉSAR AUGUSTO LEAL CORONADO

Director del Trabajo de Grado

Bogotá D.C., 09 de febrero de 2015

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	13
RESUMEN EJECUTIVO	14
INTRODUCCIÓN	17
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	18
2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	18
2.1 PROPÓSITO	18
2.2 JUSTIFICACIÓN.....	19
2.3 SUPUESTOS.....	19
2.4 EXCLUSIONES	19
2.5 RESTRICCIONES	20
2.6 OBJETIVO GENERAL.....	20
2.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	20
3. PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO DEL TRABAJO DE GRADO	
21	
3.1 ETAPA I - IDENTIFICACIÓN LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS.....	22
3.2 ETAPA II - ESTUDIO LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS	22
3.3 ETAPA III - COMPARACIÓN LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS	22

3.4	ETAPA IV - DIAGNÓSTICO CASO DE ESTUDIO.....	23
3.5	ETAPA V - CONSTRUCCIÓN GUÍA METODOLÓGICA	23
4.	MARCO CONCEPTUAL.....	24
4.1	CONCESIONES EN COLOMBIA	24
	FACTORES SOCIALES	24
4.2	PROBLEMÁTICAS SOCIALES QUE AFECTAN LOS PROYECTOS DE CONCESIÓN EN EL PAÍS.	28
4.3	CASO DE ESTUDIO - CONCESIÓN BOGOTÁ (FONTIBÓN) – FACATATIVÁ – LOS ALPES.....	29
4.3.1	ANTECEDENTES	29
4.4	LINEAMIENTOS BASE PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA GUÍA METODOLOGICA.	36
5.	ANÁLISIS LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS SELECCIONADOS.....	39
5.1	PMI (<i>PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE</i>) – <i>PMBOK</i> QUINTA EDICIÓN.....	39
5.1.1	IDENTIFICAR <i>STAKEHOLDERS</i>	41
5.1.2	PLANEAR LA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS.....	45
5.1.3	GESTIONAR LA RELACIÓN CON LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	48
5.1.4	CONTROL DE LA RELACIÓN CON LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	51
5.1.5	GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO.....	53

6.2	ACCOUNTABILITY.....	55
6.2.1	ETAPA 1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	58
6.2.2	ETAPA 2. ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN.....	65
6.2.3	ETAPA 3. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE RELACIÓN.	70
6.2.4	ETAPA 4. PROCESO DE RELACIÓN.....	78
6.2.5	ETAPA 5. ACTUAR, REVISAR E INFORMAR.....	80
5.2	COPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL - IFC.....	85
5.2.1	POLÍTICA.....	88
5.2.2	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS E IMPACTOS	88
5.2.3	PROGRAMAS DE GESTIÓN.....	89
5.2.4	CAPACIDAD Y COMPETENCIA ORGANIZATIVA	90
5.2.5	PREPARACIÓN Y RESPUESTA A SITUACIONES DE EMERGENCIA 90	
5.2.6	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	91
5.2.7	PARTICIPACIÓN ACTORES SOCIALES	92
5.3	HALLAZGOS Y CONCLUSIONES DE LOS LINEAMIENTOS ESTUDIADOS	108
5.3.1	RELEVANCIA ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN.....	116
5.3.2	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	117

5.3.3	IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS.....	119
5.3.4	CLASIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS.....	120
5.3.5	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS 121	
5.3.6	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS O ALTERNATIVAS DE COMUNICACIÓN.....	122
5.3.7	EVALUACIÓN DEL PROCESO - ACCIONES DE MEJORA.....	122
6.	DIAGNÓSTICO PRÁCTICAS ACTUALES DEL CASO DE ESTUDIO	124
6.1	HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PRÁCTICAS ACTUALES DEL CASO DE ESTUDIO.....	140
6.1.1	RELEVANCIA ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN.....	140
6.1.2	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	141
6.1.3	IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS.....	143
6.1.4	CLASIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS.....	144
6.1.5	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS 145	
6.1.6	PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	146
6.1.7	EVALUACIÓN DEL PROCESO - ACCIONES DE MEJORA.....	148
7.	METODOLOGÍA PROPUESTA.....	150
7.1	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO.....	150

7.2 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (RGI-S-01-00).....	154
7.2.1 OBJETIVO.....	154
7.2.2 ALCANCE.....	154
7.2.3 DEFINICIONES.....	154
7.2.4 CONDICIONES GENERALES	155
7.2.5 FLUJOGRAMA.....	157
7.2.6 PROCEDIMIENTO (Detalle de las actividades)	158
7.2.7 PRODUCTO O RESULTADO DEL PROCESO.....	159
7.2.8 CALIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS (RGI-S-02-00).....	164
7.2.9 OBJETIVO.....	164
7.2.10 ALCANCE.....	164
7.2.11 DEFINICIONES.....	164
7.2.12 CONDICIONES GENERALES	165
7.2.13 FLUJOGRAMA.....	166
7.2.14 PROCEDIMIENTO (Detalle de las actividades)	167
7.2.15 PRODUCTO O RESULTADO DEL PROCESO	171
7.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO (RGI-S- 03-00)	175

7.3.1	OBJETIVO.....	175
7.3.2	ALCANCE.....	175
7.3.3	DEFINICIONES.....	176
7.3.4	CONDICIONES GENERALES	176
7.3.5	FLUJOGRAMA.....	177
7.3.6	PROCEDIMIENTO (Detalle de las actividades)	178
7.3.7	PRODUCTO O RESULTADO DEL PROCESO.....	180
7.4	EVALUACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERES (RGI-S-04-00)	184
7.4.1	OBJETIVO.....	184
7.4.2	ALCANCE.....	184
7.4.3	DEFINICIONES.....	184
7.4.4	CONDICIONES GENERALES	185
7.4.5	FLUJOGRAMA.....	186
7.4.6	PROCEDIMIENTO (Detalle de las actividades)	187
7.4.7	PRODUCTO O RESULTADO DEL PROCESO.....	189
	BIBLIOGRAFÍA.....	194

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. CALIFICACIÓN PODER INTERÉS.....	44
TABLA 2. PROCESO GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERESADOS (PMI).....	54
TABLA 3. GRADACIÓN DE MADUREZ.....	64
TABLA 4. NATURALEZA DE LA RELACIÓN.....	68
TABLA 5. HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS.....	72
TABLA 6. SOLUCIONES POTENCIALES.....	76
TABLA 7. ENFOQUES DE RELACIÓN.....	78
TABLA 8. PROCESOS ACCOUNTABILITY.....	83
TABLA 9. PROCESOS IFC.....	103
TABLA 10. CRITERIOS COMPARATIVOS PMI.....	109
TABLA 11. CRITERIOS COMPARATIVOS ACCOUNTABILITY.....	110
TABLA 12. CRITERIOS COMPARATIVOS IFC.....	112
TABLA 13. ESCALA DE VALORACIÓN.....	124

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
IMAGEN 1. PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO DEL TRABAJO DE GRADO.....	21
IMAGEN 2. ESQUEMA DE LAS CINCO ETAPAS DE LA RELACIÓN CON <i>STAKEHOLDERS</i>	57
IMAGEN 3. MATRIZ DE TEMAS Y RESPUESTAS.....	66
IMAGEN 4. ESQUEMA COMPARATIVO PROCESOS.....	115
IMAGEN 5. CARACTERIZACIÓN DE PROCESO GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS.....	152
IMAGEN 6. RELACIÓN PODER – COOPERACIÓN – POSICIÓN – INFLUENCIA.....	173
IMAGEN 7. RELACIÓN PODER – COOPERACIÓN – FLEXIBILIDAD – INFLUENCIA.....	173

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

GLOSARIO

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.

Guía metodológica: conjunto de procesos que describen la mejor práctica para alcanzar un objetivo.

Lineamiento: dirección, tendencia o rasgo característico de algo.

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultado.

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

.

RESUMEN EJECUTIVO

El 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, contribuye al cumplimiento de los requisitos que define la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito para la elaboración del Trabajo de Grado, en términos de desarrollo de herramientas con aporte significativo al área de desarrollo y gerencia de proyectos; además, permite aplicar herramientas gerenciales particularmente para el control del alcance, tiempo, costo y calidad.

El Trabajo de Grado proporciona un mecanismo para gestionar las relaciones con los grupos de interés identificados en los proyectos de concesión, particularmente para el caso de estudio analizado, a cargo de CONCESIONES CCFC S.A., el cual se encuentra en etapa de estructuración para la ejecución de las obras fase II contempladas dentro del contrato de concesión y que se refieren específicamente a la construcción de la segunda calzada entre los municipios de Madrid y Facatativá en el departamento de Cundinamarca en una longitud aproximada de 8 kilómetros, incluyendo 2 enlaces a desnivel, cicloruta, un puente peatonal y algunas obras menores de paisajismo.

El proyecto de Concesión vial inicia en el año 1994 y por diversos acontecimientos, en especial de carácter social se ve impactado financieramente, razón por la cual no consigue ejecutar la totalidad de las obras.

Es por esto y teniendo en cuenta que la Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, tiene su enfoque fundamental en la propuesta del PMI (*Project Management Institute*) para la gerencia de proyectos, que a su vez contempla el análisis del área de

conocimiento de interesados o *stakeholders*, se decide desarrollar el presente Trabajo de Grado a fin de conocer la profundidad de la propuesta del PMI y de otros lineamientos que permiten obtener con su complemento una guía metodológica aplicable y eficiente respecto al manejo de la relación con los grupos interesados.

Para construir esta guía metodológica se identifican tres propuestas reconocidas y aceptadas en la gerencia de proyectos para el manejo de grupos de interés, se indaga en relación a su estructura encontrando puntos en común que pueden relacionarse y complementarse entre sí para obtener una propuesta más profunda. De esta manera se proponen los siguientes criterios comparativos entre los lineamientos:

- 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 y acciones de mejora.

Por otra parte, se indaga con la organización del caso de estudio la metodología existente para gestionar la relación con los grupos de interés y con ello identificar aspectos clave para la construcción de la guía metodológica.

Con la línea base común de comparación, se realiza una propuesta del proceso y de los sub-procesos, así como de los formatos asociados para la aplicación en la organización; el proceso propuesto es Gestión de la Relación con Grupos de Interés (RGI-C-00-00), el cual cuenta con los siguientes sub-procesos:

- Identificación y caracterización de grupos de interés (RGI-S-01-00).
- Calificación de grupos de interés e identificación de riesgos (RGI-S-02-00).
- Planteamiento e implementación de estrategias (RGI-S-03-00).
- Evaluación y mejora del proceso (RGI-S-04-00).

Dentro de los resultados más importantes obtenidos, se identificó que la guía metodológica propuesta es aplicable a otros proyectos de concesión vial que se encuentren interesados en implementar en la ejecución de las actividades contractuales, una manera efectiva de realizar la gestión de la relación con los grupos de interés.

Sin embargo, se recomienda a la organización que decida aplicar la guía metodológica contar con estrategias para la gestión del cambio a fin de lograr resultados efectivos frente a la gerencia de proyectos.

INTRODUCCIÓN

Los proyectos de concesión en el país se han convertido en una herramienta importante para el desarrollo de la infraestructura vial; sin embargo, por el modelo financiero, la planeación insuficiente y el afán de ejecutar las obras contractuales, producen impactos negativos incalculables sobre los actores sociales, generando desviaciones sobre las líneas base de los proyectos.

En el caso de estudio, se identifica que la falta de gestión de las relaciones con los grupos de interés provoca un impacto directo sobre el modelo financiero del proyecto, ocasionando el incumplimiento del alcance dentro del plazo establecido, generando de esta manera costos adicionales y extensiones de plazo, afectando además el desarrollo socio-económico de la región.

Por tal motivo, el 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, brinda un mecanismo de gestión que contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

De otra parte, el Trabajo de Grado permite aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, específicamente el enfoque de la misma sobre los lineamientos del PMI para la gerencia de proyectos.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto hace referencia al caso de estudio, el cual corresponde al proyecto de concesión vial Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes, el cual tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de las condiciones de interconexión de los municipios de Sabana de Occidente de Cundinamarca y a su vez las condiciones de competitividad de los mismos.

2. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

El Trabajo de Grado consiste en el 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, brindando así una herramienta de gestión eficiente como componente de la gerencia del proyecto.

2.1 PROPÓSITO

El desarrollo de la guía metodológica se constituye como documento de referencia para CONCESIONES CCFC S.A., en el manejo de las relaciones con los *stakeholders*, particularmente las comunidades y usuarios de la vía, durante el desarrollo de las obras de la fase II, contenidas en el contrato de concesión.

De igual manera, se considera como herramienta de gestión que contribuye al fortalecimiento de las políticas de desarrollo de infraestructura definidas por el Ministerio de Transporte y a las condiciones de estructuración, contratación y ejecución de los proyectos de concesión adjudicados por la Agencia Nacional de Infraestructura.

2.2 JUSTIFICACIÓN

PROBLEMA POR RESOLVER

El Trabajo de Grado se origina por la falta de gestión con grupos de interés en los proyectos de concesión vial, lo que genera problemas de orden público e impactos en las líneas base.

NECESIDAD POR SATISFACER

Ausencia de una guía metodológica para el manejo de la relación con las partes interesadas en los proyectos de concesión vial.

OPORTUNIDAD POR APROVECHAR

Inicia la fase II de las obras del proyecto de concesión vial y la organización requiere una metodología para gestionar la relación con las partes interesadas.

2.3 SUPUESTOS

- Se contará con el apoyo del sponsor “Gerente General Concesiones CCFC S.A.”.
- El concesionario suministrará la información de manera completa y oportuna.

2.4 EXCLUSIONES

El Trabajo de Grado no incluye la implementación de la guía para la ejecución de las obras Fase II del proyecto de concesión vial Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes.

El Trabajo de Grado se limita al manejo de los usuarios de la vía y las comunidades aledañas al tramo a ser intervenido dado el interés del sponsor sobre los mismos.

2.5 RESTRICCIONES

Cumplimiento de la metodología detallada en el documento nombrado “Guías Generales para el Trabajo de Grado 18ª Promoción 2014 y sus anexos”, los cuales determinan especificaciones en relación a tiempos de entrega.

Dichos parámetros son determinados por la Unidad de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

2.6 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una guía metodológica para la gestión de la relación con las partes interesadas en proyectos de concesión vial.

2.7 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proveer un modelo de gestión de la relación con partes interesadas en proyectos de concesión a través de un estudio de mejores prácticas.
- Obtener un diagnóstico de las prácticas de Concesiones CCFC S.A. en el manejo de las relaciones con partes interesadas.
- Diseñar una metodología para la gestión de las relaciones con las comunidades aledañas y usuarios de la vía, en las obras de la Fase II de la Concesión Bogotá (Fontibón) – Facatativá – Los Alpes.

3. PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO DEL TRABAJO DE GRADO

En esta sección se describen las etapas que constituyen la construcción de la 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.

El proceso de producción de la guía metodológica se dividió en 5 etapas consecutivas ejecutadas ordenadamente, que se describen en la imagen 01. Proceso de producción del producto del Trabajo de Grado:

Imagen 1. Proceso de producción del producto del Trabajo de Grado



Fuente: Equipo de Trabajo de Grado

3.1 ETAPA I - IDENTIFICACIÓN LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

Para realizar la identificación de los lineamientos metodológicos a consultar, se acude a una experta en responsabilidad social, quien sugiere enfocar el análisis a las metodologías propuestas por Accountability y por la Corporación Financiera Internacional, acompañado de lo expuesto por el PMI en el PMBOK quinta edición, en lo referente al área de conocimientos de *stakeholders*.

Como resultado de la primera etapa se cuenta con las tres fuentes principales de información identificadas, partiendo de la importancia, experiencia y aplicabilidad en la ejecución y gerencia de proyectos.

3.2 ETAPA II - ESTUDIO LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

Una vez se cuenta con la identificación de los lineamientos metodológicos a consultar, se inicia el proceso de búsqueda de información objeto de estudio para elaborar el documento que describe el resultado del análisis.

Para la elaborar este documento se tienen en cuenta los procesos propuestos por cada uno de los lineamientos metodológicos y las etapas de desarrollo.

3.3 ETAPA III - COMPARACIÓN LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS

A partir del estudio y análisis de los lineamientos metodológicos se procede a realizar la comparación en el cual se muestran los hallazgos en cuanto a los factores claves de cada una de las fuentes seleccionadas.

Partiendo del documento comparativo, se procede a definir una serie de procesos en los cuales se describen las etapas propuestas con el fin de crear una línea base comparativa, a partir de la cual se determina el enfoque de cada fuente consultada.

Como resultado de esta etapa, se diseña una matriz de comparación de lineamientos metodológicos.

3.4 ETAPA IV - DIAGNÓSTICO CASO DE ESTUDIO

Se procede a realizar entrevista con el profesional a cargo del manejo social y de las comunicaciones en CONCESIONES CCFC S.A.; para dicha entrevista se prepara un listado de preguntas basándose en la matriz comparativa de los lineamientos metodológicos con el fin de identificar las prácticas actuales y los procesos definidos por la organización para el manejo de las relaciones con los interesados durante la ejecución del proyecto.

A partir de lo anterior, se generan hallazgos, conclusiones y recomendaciones a tener en cuenta para la construcción de la guía metodológica.

3.5 ETAPA V - CONSTRUCCIÓN GUÍA METODOLÓGICA

Una vez elaborado el diagnóstico de las prácticas actuales de la organización y a partir de las recomendaciones producto del estudio de las fuentes de información, se procede a elaborar la guía metodológica que se compone de un proceso y cuatro sub-procesos, con los formatos asociados aplicables al proyecto de concesión vial estudiado.

4. MARCO CONCEPTUAL

Esta sección relaciona la plataforma conceptual investigada, sobre la cual se basa el Trabajo de Grado, mostrando la importancia de cada una de las fuentes consultadas y la secuencia para la elaboración de la 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; al igual que la importancia de los proyectos de concesión vial para la generación de infraestructura en el país y los impactos de los mismos sobre las partes interesadas afectadas por su desarrollo.

4.1 CONCESIONES EN COLOMBIA

FACTORES SOCIALES

A inicio de los años 90, Colombia implementó el modelo de concesión para la ejecución de los proyectos de infraestructura vial; esto como alternativa dada la baja disponibilidad de recursos estatales para la inversión directa sobre el desarrollo de la red vial nacional. Estas concesiones ejecutan actividades de construcción, operación y mantenimiento de la vías, a través de la inversión de capital privado y de la rentabilidad obtenida por la operación.

Desde el inicio de los contratos de concesión, éstos han sido estandarizados en cuatro generaciones, definidas a partir de la implementación de lecciones aprendidas. A continuación se describe como se considera el manejo de las comunidades en cada una de las cuatro generaciones.

Primera Generación de concesiones viales.

En esta generación, las concesiones viales no tienen en cuenta el manejo de las comunidades, los lineamientos definidos en el CONPES 2597 del 15 de junio 1992, se limitaron a establecer las políticas legales, financieras y técnicas. Lamentablemente el manejo de las comunidades no se tiene en cuenta cuando el sistema de concesiones más lo necesitó, 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.

Segunda Generación de concesiones viales.

Para esta generación de concesiones, estructurada tres años después de la primera, el Gobierno Nacional mediante el documento CONPES 2775 del 26 de abril de 1995, reevalúa algunos aspectos del sistema de concesiones viales. Uno de los principales avances es el análisis de riesgos y la asignación a quien este en mejor posición para mitigarlo, sin embargo tampoco se define lineamientos sobre el manejo de comunidades. Es importante resaltar que bajo este esquema concesionario se celebraron únicamente dos contratos, de los cuales a uno de ellos el Estado declaró la caducidad.

Tercera Generación de concesiones viales.

Esta generación de concesiones hacen parte del Plan Nacional de Desarrollo 1998 – 2002 “Cambio para construir la paz” en el cual se recogen las experiencias de las anteriores generaciones, implementando cambios sustanciales en la política de concesiones viales. En los contratos de las concesiones de tercera generación se incluye un apéndice específico para el manejo social, en el que se describe el proceso de elaboración del plan de gestión social para el proyecto de concesión, el cual debe cumplir los siguientes objetivos:

- Informar y capacitar a las comunidades.
- Posibilitar espacios de discusión y consulta.
- Crear condiciones para los procesos de concertación y participación comunitaria.
- Vincular a las instituciones locales y regionales.
- 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.

Cuarta Generación de concesiones viales – Asociaciones público privadas.

La Ley 1508 del 10 de enero de 2012 establece el régimen jurídico de las asociaciones público privadas; en este nuevo esquema de contratación, se requiere que en la etapa de pre-factibilidad de los proyectos se realicen estudios de impacto social y ambiental, identificando las actividades que se deben llevar a cabo en la etapa de factibilidad.

Los contratos de concesión de cuarta generación incluyen un apéndice social, el cual tiene como principales objetivo:

- Desarrollar planes y actividades que reduzcan o mitiguen los impactos negativos y potencien los impactos positivos en las comunidades relacionadas con el Proyecto, atendiendo a los fines y la naturaleza de una Asociación Público Privada para el desarrollo de infraestructura.
- Articular el impacto social y económico derivado de la realización de las intervenciones del proyecto con el desarrollo de las comunidades directamente relacionadas con el proyecto.

- Generar instrumentos e instancias de planeación que permitan la ordenada relación de las comunidades y su territorio con el proyecto.
- Propender por el cumplimiento de los fines institucionales de las entidades públicas de carácter nacional y regional involucradas en el proyecto.
- Crear relaciones de credibilidad y confianza con las comunidades del área de influencia del proyecto.
- Ejecutar programas y proyectos tendientes a prevenir, mitigar y compensar los impactos sobre el medio socioeconómico, generados por la construcción de los proyectos de infraestructura, con el fin de contribuir con el desarrollo sostenible y fortalecer las relaciones con las comunidades del área de influencia de los proyectos.
- Tener en cuenta a los diferentes actores locales como sujetos de desarrollo con sus respectivas visiones e intereses, en la formulación y ejecución de los proyectos a cargo de la ANI.
- Incentivar la cooperación y la coordinación interinstitucional como estrategia para impulsar la competitividad de las regiones donde se desarrollan proyectos de concesión.
- Resaltar la importancia del usuario para el desarrollo eficiente del proyecto de concesión concretando sus derechos y responsabilidades como ciudadanos, para el ejercicio democrático de la participación ciudadana.
- 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.
- Promover en las comunidades la apropiación, respeto y sentido de pertenencia de las obras que se adelantan¹.

¹ Apéndice técnico 8 – Social; contratos de concesión bajo el esquema de APP; Ministerio de Transporte – Agencia Nacional de Infraestructura.

4.2 PROBLEMÁTICAS SOCIALES QUE AFECTAN LOS PROYECTOS DE CONCESIÓN EN EL PAÍS.

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:

- 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.²
- 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.³
- 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.⁴
- 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. La comunidad asegura que la construcción de esta obra afecta las fuentes hídricas que abastece a las poblaciones vecinas.⁵

² <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1512572>

³ http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-con_pancartas_exigen_retornos_en_circasia_uno_y_medio-seccion-regional-nota-59733.htm

⁴ http://www.laopinion.com.co/demo/index.php?option=com_content&task=view&id=446349&Itemid=27#.VNGAEeZ0zIU

⁵ <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/tunel-de-oriente-entre-polemicas-/14436795>

- 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.⁶

4.3 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 CONCESIONES 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 CONCRETO.

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).

4.3.1 ANTECEDENTES

En el mes de septiembre de 1994, el INSTITUTO NACIONAL DE VIAS (INVIAS) a través de licitación pública No. 013-94, establece los lineamientos y realiza la invitación pública a las organizaciones que cumplan los requisitos establecidos a participar en el proceso de adjudicación de la construcción, operación y mantenimiento del corredor vial BOGOTÁ (FONTIBÓN) – FACATATIVÁ – LOS

⁶ <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/busetas-bloquean-carretera-troncal-de-occidente-167514>

ALPES, a través del modelo de concesión de acuerdo con lo establecido en artículo 32 del Estatuto general de Contratación de la Administración pública, Ley 80 de 1993.

Una vez cumplido este proceso, se escoge como mejor alternativa la propuesta presentada por la promesa de sociedad futura CONCESIONES CCFC S.A., dando como origen la firma del contrato de concesión No. 0937 de 30 de junio 1995 el cual tiene por objeto REALIZAR POR EL SISTEMA DE CONCESIÓN LOS ESTUDIOS Y DISEÑOS DEFINITIVOS, LAS OBRAS DE REHABILITACIÓN Y DE CONSTRUCCIÓN, LA OPERACIÓN Y EL MANTENIMIENTO DE LA CARRETERA SANTAFE DE BOGOTÁ (FONTIBÓN) – FACATATIVÁ – LOS ALPES, DEL TRAMO 08, DE LA RUTA 50, EN EL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA.

Este contrato se suscribe bajo condiciones iniciales de inversión que establecen valores para la construcción de las obras y valores totales para el mantenimiento y operación del corredor vial durante un periodo de 20 años corridos a partir de la fecha de firma del contrato.

Sin embargo, para el inicio de la ejecución de las obras se debían realizar una serie de actividades de pre-construcción, dentro de las cuales se encuentran la aprobación de diseños y la obtención de la licencia ambiental, demandando más tiempo del proyectado y dejando como resultado un incremento en los costos de construcción, lo que obligó al concesionario a iniciar el cobro de peajes antes de lo proyectado.

Por otro lado la adquisición predial, superó ampliamente el valor fijo establecido dentro de los pliegos de condiciones, lo que llevó a la modificación del contrato de concesión en noviembre de 1997.

Por último, se pudo verificar que el tráfico promedio diario (TPD) garantizado dentro de los pliegos de condiciones no se cumpliría, dada la localización de uno de los peajes en un sitio en el cual la evasión del pago sería inminente; esta situación obligó al concesionario a trasladar el peaje a un sitio en el cual se garantizara la mínima evasión posible, lo que llevo a suscribir un acuerdo el 14 de agosto de 1998, en el cual se supeditó la ejecución del proyecto a:

- Obtención de un acuerdo sobre la duración de la etapa de operación del contrato, debido a las modificaciones en la cantidad de obra por ejecutar.
- Obtención de un acuerdo con las comunidades para lograr la reubicación de la estación de peaje de Tres Esquinas, el cobro anticipado y la aplicación de las tarifas.
- Obtención de la autorización por parte del Ministerio de Transporte respecto de la reubicación y las tarifas de peaje correspondiente.

Después de varias reuniones entre el INVÍAS y las comunidades, el 9 de diciembre de 1998 se acuerda la ejecución de obras nuevas necesarias de acuerdo con el diseño aprobado y que se encontraban contempladas en el alcance del contrato de concesión. Además se establecen tarifas diferenciales a los vehículos de servicio público de pasajeros de los municipios aledaños, los demás usuarios (entre ellos las comunidades) estarían obligados a pagar la tarifa completa.

Para realizar dichas obras, se define que el cobro del peaje se inicie el 28 de diciembre de 1998, teniendo como condición que todos los habitantes de los municipios del área de influencia pagaran la tarifa plena, una vez se empezara la reparación de la variante de Mosquera y el sitio denominado San Marino.

El 11 de diciembre de 1998, las partes celebraron un nuevo acuerdo en el cual se acogieron las siguientes estipulaciones:

- Se convino continuar con la ejecución de las obras de parcheo y bacheo a partir del 3 de enero de 1999 y por un plazo máximo de 3 meses en la variante de Mosquera, en el sitio denominado San Marino y en los lugares que fueran definidos para el efecto por el INVÍAS.
- Se acordó la construcción de 3 puentes peatonales en un plazo de 3 meses contados a partir del 3 de enero de 1999 en los sitios que definiera el INVÍAS.
- Para iniciar el cobro de los peajes en las estaciones “El Corzo” y “Río Bogotá” se fija como fecha máxima el día 3 de enero de 1999.
- El INVÍAS cedió a favor de Concesiones CCFC S.A. el recaudo neto de los peajes correspondientes a las estaciones “El Corzo” y “Río Bogotá”, más sus rendimientos, pero de disposición exclusiva del INVÍAS, hasta el día 3 de marzo de 1999.
- Se convino el cobro de tarifas de peaje diferenciales en favor de la comunidad de Mosquera, de conformidad con la resolución que al efecto expidiese el Ministerio de Transporte.
- Se acordó la entrega a la Alcaldía y al Concejo Municipal de Mosquera de 170 calcomanías para ser distribuidas entre los integrantes de la comunidad, con el fin de que sus portadores pudieran ser identificados como beneficiarios de las tarifas diferenciales en los términos que determinase el Ministerio del Transporte.
- Se acordó ampliar hasta el 27 de marzo de 1999, el plazo para definir la duración de la etapa de operación del proyecto, con lo cual se modificó lo estipulado al respecto en el acuerdo contractual del 14 de agosto de 1998.
- Se convino la fecha del 3 de marzo para el inicio de la etapa de construcción.
- Se determinó que los costos de infraestructura necesarios para la instalación de las estaciones de peaje y de operación hasta el mes 17 de la Etapa de Construcción en la estación El Corzo y hasta el mes 7 de la Etapa de Construcción en la estación Río Bogotá, serían con cargo a los recaudos de peaje y transitoriamente con cargo a los rendimientos del “fideicomiso predios”.

Después de llegar a un acuerdo con las comunidades el 24 de febrero de 1999, el 25 de febrero del mismo año la comunidad, amparada en un paro nacional bloquea la vía, razón por la cual es necesario celebrar un nuevo acuerdo con la comunidad para cuyo efecto se suscribe el acta de levantamiento del paro en la que se conviene la exoneración del pago del peaje por parte de los habitantes de la región por un término de 60 días.

Se crea un comité técnico, para lo cual el INVÍAS se compromete a pagar un equipo de profesionales designados por las autoridades municipales y la comunidad (comité regional), quienes serán los asesores respecto al impacto social y los aspectos financieros y técnicos del equilibrio de la Concesión, los resultados positivos o negativos del estudio serán aplicados a partir de esa fecha. El estudio conjunto deberá concluir antes del 28 de marzo de 1999, este plazo se amplió hasta el 16 de abril de 1999.

Los miembros del comité regional se niegan a hacer un estudio conjunto con el equipo de profesionales designado por las autoridades Municipales. Los delegados del Comité Regional concluyen en su estudio que el Contrato de Concesión debía ser investigado por la Contraloría y la Procuraduría; adicionalmente concluyen que el Instituto Geográfico Agustín Codazzi debe realizar el avalúo de todos los predios adquiridos para la vía ante la sospecha de la existencia de sobrecostos en la adquisición de los mismos. Como alternativa plantea la necesidad de suspender temporalmente el Contrato para someter la decisión de ejecutar el mismo a una consulta popular conforme a los mecanismos establecidos en la Ley 134 de 1993.

Los delegados de los Alcaldes concluyen en su estudio que se deben realizar todas las obras, inclusive las solicitadas por las Alcaldías. Proponen que los habitantes de la región solamente paguen el 60% de la tarifa del peaje y que se inicie la construcción.

La renuencia manifiesta para pagar el peaje por las comunidades de los municipios de Funza, Mosquera, Madrid, Bojacá, Zipacón y Facatativá no permite contar con los ingresos previstos para la financiación del proyecto, dado que 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, así como la disminución del tráfico esperado, se traduce en una caída del 53% del ingreso mínimo esperado por el INVÍAS y el concesionario.

El 26 de marzo de 1999 se acuerda con el INVÍAS que las actividades para definir el plazo de la etapa de operación y la ingeniería financiera, se inicien una vez se llegue a un acuerdo con las comunidades, para lo cual se establece un plazo de 30 días.

Adicionalmente se pacta un término de 60 días para la consecución de los recursos necesarios para el proyecto, de tal manera que el día hábil siguiente a la finalización de los términos anteriores (90 días) se iniciara la etapa de construcción.

Ante las respuestas recibidas, el 11 de Abril de 2000 el Ministerio de Transporte cita a CONCESIONES CCFC S.A. a reunión en la cual anuncia la toma de una decisión oficial y definitiva, con respecto al proyecto en una nueva reunión el 17 de abril del mismo año.

Dicha reunión se celebra el 26 de Abril de 2000 con los siguientes resultados:

- El INVÍAS manifiesta la imposibilidad de lograr algún acuerdo de conciliación satisfactorio con las comunidades.
- Invita al concesionario a tratar de convenir de manera amigable, de mutuo acuerdo y en los mejores términos, la terminación y liquidación del Contrato de Concesión.

- CONCESIONES CCFC S.A. manifiesta su mejor disposición para el trámite de terminación y liquidación del Contrato de Concesión, sin renunciar a ninguno de sus derechos.
- Para sustentar los costos y gastos incurridos por el concesionario en la ejecución del contrato, CONCESIONES CCFC S.A. contrata a Price Waterhouse para la elaboración de un informe con la relación de gastos, erogaciones y pagos efectuados. Dicha firma efectúa las revisiones, exámenes y auditoría a la información contable entre el 1 de Agosto de 1995 y el 31 de Marzo de 2000.

El 28 de septiembre de 2001, el INVÍAS y el concesionario acuerdan ajustar y modificar lo pactado para darle continuidad al proyecto estableciendo lo siguiente:

- Construcción de las obras inicialmente pactadas en dos fases; fase I y fase II.
- Nuevas series de tráfico en el peaje del Río Bogotá y en el del Corzo, incluyendo en la proyección solamente el tráfico que pagaba el peaje y manteniendo exenta a la comunidad de los municipios de Funza, Mosquera, Madrid, Bojacá, Zipacón y Facatativá. Reglamentada en el anexo 1 del contrato modificatorio de 28 de septiembre de 2001 “Tarifa Categoría Especial”, según la cual solo pagarían lo correspondiente al Fondo Nacional de Seguridad Vial que a la fecha son doscientos pesos m/cte.
- Se destina el recaudo neto desde el inicio del cobro de los peajes hasta el 30 de septiembre de 2001 a las inversiones correspondientes de la Fase I del proyecto vial.
- Se consideran nuevos aportes por parte del concesionario.

Esta serie de modificaciones generaron impactos sobre la ejecución de las obras del proyecto vial de concesión que se encontraban presupuestadas inicialmente para ejecutarse en un plazo máximo de 24 meses.

En la actualidad se encuentran ejecutadas casi en su totalidad las obras contempladas dentro de la fase I del proyecto de concesión vial, razón por la cual la Agencia Nacional de Infraestructura ha decidido apoyar la reanudación de la ejecución de las obras fase II dentro de las cuales se tienen contempladas las siguientes:

- Construcción de la segunda calzada entre los municipios de Madrid y Facatativá en una longitud aproximada de 8 kilómetros.
- Cicloruta, en una longitud aproximada de 7 km.
- Un puente peatonal.
- Construcción del enlace Tres Esquinas.
- Construcción del enlace de entrada a Bojacá.

Partiendo de los antecedentes descritos se considera necesario establecer una guía metodológica para el manejo de la relación con las partes interesadas (comunidad) en la construcción de las obras fase II.

4.4 LINEAMIENTOS BASE PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA GUÍA METODOLOGICA.

Para el desarrollo del Trabajo de Grado se identifican tres fuentes principales de información, enfocando el análisis a los lineamientos propuestos por Accountability y por la Corporación Financiera Internacional, acompañado de lo expuesto por el PMI en el PMBOK quinta edición teniendo en cuenta la importancia en la gerencia de proyectos. A continuación se describen brevemente las razones por las cuales se toma cada uno de los lineamientos metodológicos para el desarrollo del presente Trabajo de Grado.

PMI (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE) – PMBOK QUINTA EDICIÓN

El PMI es una de las principales organizaciones que internacionalmente fomenta la gerencia de proyectos como una profesión a través de diferentes estándares y certificaciones reconocidas a nivel mundial. Se compone por comunidades colaborativas a través de programas de investigación y desarrollo profesional⁷; el PMBOK quinta edición es la guía de conocimientos en gerencia de proyectos estructurada por el PMI para brindar un conjunto de procesos que ayudan a la gerencia de proyectos y a su aplicación de manera efectiva.

Por otra parte, el PMBOK es utilizado como marco principal en el aspecto gerencial de la especialización en Gerencia y Desarrollo Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, de la cual el presente documento se desarrolla como Trabajo de Grado.

ACCOUNTABILITY

Es una organización líder a nivel mundial en materia de responsabilidad corporativa y desarrollo de proyectos sostenibles, creada en el año 1995. Es apoyo fundamental de organizaciones que desarrollan proyectos de sostenibilidad social y que dentro de sus objetivos estratégicos contemplan la responsabilidad social⁸.

Al ser una organización líder en el campo del desarrollo sostenible se convierte en eje fundamental del desarrollo de políticas en el manejo de *stakeholders*, enfocado principalmente al entorno social de los proyectos.

⁷ <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx>

⁸ <http://www.accountability.org/about-us/index.html>

IFC – CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL

Es miembro del Grupo del Banco Mundial y considerada como la principal institución internacional de desarrollo, centra su labor exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo.⁹

Es una institución de carácter mundial creada en el año 1956 dependiente del Banco Mundial, que promueve la inversión en países en desarrollo con el fin de contribuir a la disminución de la pobreza basando sus apoyos en una política de inversión sostenible.

Al tratarse de una organización de financiación de proyectos de desarrollo económico y social comprometida con la ejecución sostenible, sus políticas se basan en ejecución de proyectos respetando el entorno y teniendo en cuenta los puntos de vista de los diferentes actores interesados en la ejecución.

⁹ http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/multilingual_ext_content/ifc_external_corporate_site/home_es

5. ANÁLISIS LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS SELECCIONADOS

Cada una de las fuentes identificadas tiene como pilar esencial la responsabilidad social en la ejecución de proyectos, lo cual es fundamental para proponer una guía metodológica para la gestión de la relación con las partes interesadas en un proyecto de concesión vial.

Una vez analizadas cada una de las fuentes sugeridas por la experta consultada para el desarrollo del Trabajo de Grado, se identifica en cada una los diferentes procesos que las componen, por lo que se puede evidenciar una serie de procesos que componen una estructura para la aplicación; sin embargo, la cantidad de los procesos y su profundidad es diferente en cada una.

5.1 PMI (*PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE*) – *PMBOK QUINTA EDICIÓN*¹⁰

A continuación se realiza un compendio de los procesos, herramientas, técnicas y resultados principales propuestos por el PMI. Es así como a lo largo del texto se observan extractos exactos de la guía del PMI y en otros se citarán o referenciarán los criterios propuestos por esta organización y que se consideran como los más relevantes para el desarrollo del trabajo de grado.

Las partes interesadas o *stakeholders*, tal como lo define el PMBOK quinta edición, 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.

¹⁰ Extractos exactos tomados de PMBOK quinta edición.

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.

Además, un grupo de interés o parte interesada, puede tener expectativas que pueden causar conflictos durante la ejecución del proyecto; así mismo, pueden ejercer influencia sobre el proyecto, los entregables y el equipo del proyecto, a fin de lograr un conjunto de resultados que satisfagan los objetivos estratégicos del negocio u otras necesidades.

El PMBOK indica que el equipo del proyecto debe identificar partes interesadas internas y externas, positivas y negativas, para las cuales deberá realizar actividades de asesoría y análisis con el fin de determinar los requerimientos del proyecto y las expectativas de todas las partes interesadas. El gerente del proyecto debe gestionar las influencias de estos diferentes grupos de interés en relación al proyecto, a fin de garantizar un resultado exitoso del mismo.

La identificación de los interesados es un proceso continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Dicha identificación, comprensión de su grado de influencia en el proyecto y el equilibrio entre sus demandas, necesidades y expectativas, son fundamentales para el éxito del proyecto. El no hacerlo puede dar lugar a retrasos, aumento de costos, problemas inesperados y otras consecuencias negativas, llegando incluso hasta generar la cancelación del proyecto.

Dentro de las responsabilidades más importantes de parte del gerente de proyecto se encuentra la gestión de las expectativas de las partes interesadas, lo que puede ser difícil, porque los interesados tienen a menudo diferentes objetivos que en algunos casos pueden ser contradictorios y conflictivos. La necesidad de gestionar la relación con las partes interesadas, identificando los riesgos y oportunidades, es

la de asegurar que el equipo del proyecto interactúa con ellas de manera efectiva, profesional y cooperativa. Cada uno de los integrantes del equipo del proyecto puede tener a su cargo la gestión de la relación con un(os) determinado(s) grupo(s) de interés.

De acuerdo con los lineamientos del PMBOK quinta edición, los procesos definidos para la gestión de las partes interesadas son:

- a. Identificar *stakeholders*.
- b. Planear la gestión de *stakeholders*.
- c. Gestionar la relación con los *stakeholders*.
- d. Controlar la relación con *stakeholders*

5.1.1 IDENTIFICAR STAKEHOLDERS

Es el proceso de identificación de las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o que se pueden ver afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto. Esto implica analizar y documentar la información relevante con respecto a 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.

Los *stakeholders* del proyecto son personas u organizaciones como los clientes, los patrocinadores, los proveedores, la competencia, la organización dueña del proyecto, entre otros. Las partes interesadas deben ser diferenciadas de acuerdo a su posición dentro de la estructura del proyecto. Pueden estar en diferentes niveles dentro de la organización, los cuales serán catalogados como internos y pueden poseer diferentes niveles de autoridad; o pueden ser externos a la organización y por ende a la ejecución del proyecto.

FUENTES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE *STAKEHOLDERS* (INSUMOS)

- La Carta del Proyecto: Puede proporcionar información acerca de las partes internas y externas relacionados con el proyecto y afectadas por el resultado o la ejecución del proyecto, tales como el/los patrocinador (es), los clientes, los miembros del equipo, los grupos y las unidades organizacionales que participan en el proyecto y otras personas u organizaciones afectadas.
- Documento de adquisiciones: Si el proyecto es el resultado de una actividad de adquisición o compra o se basa en los requisitos de un contrato, las partes definidas en dicho contrato son las principales partes interesadas del proyecto. Otras partes interesadas pueden ser los proveedores.
- Factores organizacionales: Los factores ambientales de la organización pueden influir por lo que se deberá incluir dentro del análisis los aspectos relacionados con la cultura y estructura organizacional y de gobierno de la industria o sector (por ejemplo, normas, reglamentos, estándares de productos) tendencias regionales o locales y mejores prácticas u otros.
- Estructura de procesos: Llamados también activos de procesos de la organización, que pueden influir en el manejo de los grupos de interés, dentro de los cuales se pueden incluir:
 - Plantillas de registro de interesados.
 - Lecciones aprendidas de los proyectos o fases anteriores.
 - Registros de *stakeholders* de proyectos anteriores.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

El estudio de los grupos de interés, se realiza por medio de una técnica de recopilación y análisis cuantitativo y cualitativo de forma sistemática, tomando información para determinar qué intereses deben ser tenidos en cuenta durante el

desarrollo del proyecto, identificando así las expectativas y la influencia de los grupos de interés relacionados con el propósito del proyecto. También permite identificar las relaciones con las partes interesadas (del proyecto y con otras partes) que pueden ser aprovechadas para construir coaliciones y posibles alianzas y contribuir al éxito del proyecto.

El análisis de los *stakeholders*, por lo general, sigue los pasos que se describen a continuación:

- Identificar la mayor cantidad de individuos o grupos interesados en la ejecución del proyecto, principalmente los que manejan información relevante, funciones, departamentos, intereses, niveles de conocimiento, expectativas e influencia. Los principales interesados son generalmente fáciles de identificar, incluyen los roles que toman las decisiones o que tienen funciones de administración que afectan el resultado del proyecto, tales como el patrocinador, el gerente del proyecto y el cliente principal.
- Dicha identificación se realiza generalmente mediante entrevistas a grupos de interés ya identificados y se amplía la lista hasta que la mayor cantidad de individuos o grupos interesados en la ejecución del proyecto estén incluidos.
- Analizar el impacto potencial o apoyo que cada grupo de interés podría generar y clasificarlos a fin de definir una estrategia de enfoque. Es importante asegurar el uso eficiente de los esfuerzos para comunicar y gestionar sus expectativas.
- Evaluar cómo las partes interesadas claves podrían reaccionar o responder en diversas situaciones, con el fin de planificar la manera de influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los posibles impactos negativos.

Hay varios modelos de clasificación utilizados para el análisis de las partes interesadas, tal como el modelo PODER – INTERÉS que se muestra a continuación en la Tabla 01, Calificación poder interés.

Tabla 1. Calificación poder interés

Nivel de Poder - Interés	Política de relacionamiento
Alto Poder + Bajo Interés	Mantener Satisfecho
Alto Poder + Alto Interés	Manejar de cerca
Bajo Poder + Alto Interés	Mantener Informados
Bajo Poder + Bajo Interés	Hacer seguimiento

Fuente: Notas de Clase, Germán Gutiérrez, PMP

Para identificar, analizar y evaluar los *Stakeholders* se puede hacer uso del juicio de expertos; dentro de ellos se puede considerar:

- 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).

RESULTADOS

El principal resultado del proceso Identificar los *stakeholders*, es el registro que contiene todos los detalles relacionados con:

- Identificación: 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 se considere relevante para determinar el manejo de la relación con el stakeholder.

El registro de interesados debe ser consultado y actualizado de manera sistemática y frecuente, dado que los grupos de interés pueden cambiar o se pueden identificar nuevos grupos durante todo el ciclo de vida del proyecto.

5.1.2 PLANEAR LA GESTIÓN DE PARTES INTERESADAS

El Plan de Gestión de las partes interesadas es el proceso de desarrollo de estrategias para la gestión adecuada y efectiva de las mismas en todo el ciclo de vida del proyecto, basado en el análisis de sus necesidades, intereses e impacto potencial en el éxito del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es proporcionar un plan claro y ejecutable para interactuar con los grupos de interés del proyecto.

FUENTES PARA ELABORACIÓN DEL PLAN (INSUMOS)

Dentro de las principales fuentes de información para identificar los insumos para la elaboración del plan, se pueden determinar:

- 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: el cual proporciona la información necesaria para planificar la gestión de la relación con las partes interesadas del proyecto y lograr su compromiso.
 - Factores organizacionales: La gestión de los grupos de interés debe adaptarse al entorno del proyecto y adherirse a la cultura organizacional, su estructura y gobierno, dado que contribuirá a la definición de las mejores opciones para apoyar un mejor proceso de adaptación de la gestión de las partes interesadas.
 - Estructura de procesos: Información sobre lecciones aprendidas y datos históricos son tenidos en cuenta para analizar la experiencia con la implementación de planes de gestión previos y su eficacia.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

De acuerdo con lo descrito en el PMBOK quinta edición, se consideran las siguientes:

- Juicio de Expertos: Sobre la base de los objetivos del proyecto, el gerente del proyecto puede solicitar la opinión de expertos para decidir sobre el nivel

de compromiso necesario en cada etapa del proyecto de cada uno de los interesados.

- Reuniones: Se deberían celebrar reuniones con expertos y los miembros del equipo del proyecto para definir los niveles de compromiso.
- Técnicas Analíticas: El nivel de compromiso actual de todos los grupos de interés debe ser comparado con los niveles de compromiso previstos necesario para la finalización exitosa del proyecto. El nivel de compromiso de las partes interesadas se puede clasificar de la siguiente manera:
 - Inconsciente
 - Resistente
 - Neutro
 - Apoyo
 - Líder

RESULTADOS

Este documento debe identificar las estrategias de gestión necesarias para involucrar la participación efectiva de los grupos de interés o *stakeholders*. Dependiendo de las necesidades del proyecto el nivel de detalle del plan de gestión de las partes interesadas puede variar ajustándose a la magnitud o complejidad de proyecto y sus *stakeholders*, así mismo el plan puede ser formal o informal.

El plan de gestión de las partes interesadas puede proporcionar información sobre:

- 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.
- Método para la actualización y el perfeccionamiento del plan de gestión de los interesados según avance el proyecto.

5.1.3 GESTIONAR LA RELACIÓN CON LOS *STAKEHOLDERS*

Hace referencia al proceso de comunicar y trabajar con las partes interesadas para gestionar sus necesidades y expectativas, abordar sus requerimientos y fomentar la participación de los interesados en el proyecto. El beneficio se traduce en el aumento del apoyo para el desarrollo del proyecto y en la minimización de la resistencia por parte de grupos de interés, aumentando significativamente las posibilidades de lograr el éxito del proyecto. Incluye actividades tales como:

- Involucrar a las partes interesadas en la fase más apropiada del proyecto y obtener o confirmar su compromiso.
- Monitorear las expectativas de los interesados sobre el proyecto mediante acciones de negociación y comunicación.
- Abordar los problemas potenciales y anticiparse a problemas futuros.
- Escuchar las preocupaciones las cuales podrían ser evaluadas como riesgos asociados al proyecto.

FUENTES PARA LA GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS (INSUMOS)

- Plan de gestión de *stakeholders*: Proporciona orientación sobre cómo los diferentes grupos de interés, pueden involucrarse en el proyecto. Describe los métodos y tecnologías utilizadas para la comunicación. Este plan se utiliza para determinar el nivel de las interacciones de los diversos interesados y junto con otros documentos ayuda a definir una estrategia para la gestión de grupos de interés en todo el ciclo de vida del proyecto.
- Plan de Gestión de las Comunicaciones: Proporciona orientación e información sobre gestión de las expectativas 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: Dado que documenta los cambios que se producen durante la ejecución de un proyecto. Dichos cambios que pueden impactar en términos de alcance, tiempo, costo y riesgo y se deben comunicar de forma adecuada a los grupos de interés.
- Factores organizacionales:
 - Requisitos de la comunicación organizacional.
 - Procedimientos de gestión temática.
 - Los procedimientos de control de cambios.

- La información histórica acerca de los proyectos anteriores.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Se proponen las siguientes de acuerdo con el PMBOK quinta edición:

- **Métodos de Comunicación:** El cual debe estar definido para cada uno de los interesados en el plan de comunicaciones, creado con base en las necesidades de comunicación de las partes interesadas. El gerente del proyecto decide cómo, cuándo, y cuáles de estos métodos de comunicación se van a utilizar en el proyecto.
- **Habilidades Interpersonales:** Deben ser manejadas por el gerente del proyecto para atender las expectativas de las partes interesadas, lo que podría ser:
 - La creación de confianza
 - La resolución de conflictos
 - La escucha activa
 - La superación de la resistencia al cambio.
- **Habilidades Directivas:** Deben ser manejadas por el gerente del proyecto para coordinar y crear un ambiente de contribución al logro de los objetivos del proyecto.

RESULTADOS

- **Registro de incidentes:** Resulta del monitoreo a elementos en discusión o en disputa entre los stakeholders del proyecto.
- **Solicitudes de cambio:** Los acuerdos entre las partes interesadas pueden dar lugar a una solicitud de cambio en el proyecto o el producto del proyecto.

También puede incluir acciones correctivas o preventivas para el proyecto o en la interacción entre los grupos de interés afectados.

- Actualización del plan de gerencia: El plan de gerencia se debe actualizar cuando se identifican nuevos requisitos de las partes interesadas o cambios a los requisitos previamente definidos.
- Procesos de la Organización: Asociados a notificaciones de las partes interesadas, información acerca de los problemas resueltos, cambios aprobados y el estado general del proyecto.
- Informes de Proyecto: Informes formales e informales del proyecto que describen el estado del proyecto; se pueden incluir las lecciones aprendidas, registros temáticos, informes de cierre del proyecto y los resultados de otras áreas de conocimiento.

5.1.4 CONTROL DE LA RELACIÓN CON LOS *STAKEHOLDERS*

Es el proceso de seguimiento de las relaciones con las partes interesadas del proyecto y la modificación de las estrategias y planes que los involucran. El beneficio se enmarca en el aumento o mantenimiento de la eficiencia y eficacia de las actividades implementadas en pro de la evolución del proyecto y su relación con los cambios en el entorno.

FUENTES PARA EL CONTROL DE LA RELACIÓN (INSUMOS)

- Plan de Gestión de Proyecto: Documento que describe la planeación de las actividades para gestionar la relación con los grupos de interés, lo que puede incluir, el ciclo de vida del proyecto y los procesos que se aplicarán en cada fase, cómo se ejecutará el trabajo para lograr los objetivos del proyecto, los recursos humanos, los roles y las responsabilidades (relaciones de subordinación).

- Registro de incidentes: Este registro se actualiza a medida que se identifican nuevos asuntos o problemas entre los stakeholders del proyecto. Incluye además los acuerdos logrados entre las partes o las acciones que dieron solución al punto en desacuerdo.
- Datos de desempeño del proyecto: Corresponde a las principales observaciones y mediciones de las actividades que se realizan para llevar a cabo el trabajo del proyecto.
- Documentos del proyecto: Múltiples documentos del proyecto procedentes de iniciación, planificación, ejecución, o procesos de control.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS

Se proponen las siguientes de acuerdo con el PMBOK quinta edición:

- Sistemas de Gestión de la Información: Un sistema de gestión de la información proporciona una herramienta estándar para capturar, almacenar, y distribuir información a los interesados sobre el costo del proyecto, el avance programado, y el desempeño.
- Juicio de Expertos: Se puede realizar para asegurar la identificación completa y la aparición de nuevos actores o la reevaluación de los actores actuales.
- Reuniones: Reuniones de revisión de estado se utilizan para intercambiar y analizar información sobre los grupos de interés.

RESULTADOS

- Resultados de desempeño del proyecto: Hace referencia a los datos identificados en los procesos de control, analizado su contexto a partir de las relaciones

- Solicitudes de cambio: Las acciones correctivas incluyen los cambios para alinear el rendimiento esperado además pueden reducir la probabilidad de ocurrencia en el futuro del proyecto.
- Actualizaciones al plan de gerencia: A medida que se identifican los cambios es necesario afinar el enfoque o estrategia del proyecto.

5.1.5 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.

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

- Planear la gestión de riesgos: es el proceso de definición de cómo llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.
- 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.
- Realizar análisis cualitativo de riesgo: propone realizar la priorización de riesgos evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto.
- Realizar análisis cuantitativo de riesgo: consiste en analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto.
- Planificar la respuesta: es el proceso para desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

- Controlar la gestión de riesgo: 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.

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.

A continuación se menciona en la Tabla 2, Proceso Gestión de grupos de interesados (PMI) una descripción de los procesos, subprocesos, el objetivo de cada uno y el producto específico que se debe obtener en su implementación.

Tabla 2. Proceso Gestión de grupos de interesados (PMI)

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
Identificar <i>stakeholders</i>	N.A.	Contar con un registro completo de los <i>stakeholders</i> que puedan llegar a verse involucrados en la ejecución del proyecto.	Listado de <i>stakeholders</i> identificados
Planear la gestión <i>stakeholders</i>	N.A.	Establecer estrategias para realizar la gestión de las relaciones con <i>stakeholders</i>	Plan de manejo de <i>stakeholders</i>
Administrar la relación con <i>stakeholders</i> Identificar <i>stakeholders</i>	N.A.	Garantizar la aplicación del plan de manejo de los <i>stakeholders</i>	Implementación de las estrategias
Controlar la relación con <i>stakeholders</i>	N.A.	Controlar del plan de manejo de <i>stakeholders</i>	Seguimiento a los resultados de la implementación de las estrategias propuestas.

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
Planear la gestión de riesgos	N.A.	Definir las actividades que se deben llevar a cabo para la gestión de riesgos en un proyecto, con el propósito es alinear que el grado, tipo y visibilidad de la gestión sean acordes con los riesgos y la importancia del proyecto para la organización.	El plan de gestión de riesgos

Fuente: Equipo de trabajo de grado

6.2 ACCOUNTABILITY

A lo largo de este capítulo se observarán extractos del manual y en otros se citarán o referenciarán los criterios propuestos por esta organización y que se consideraron como los más relevantes para el desarrollo del trabajo de grado.

La metodología propuesta por Accountability para el manejo de la relaciones con los grupos de interés durante el desarrollo de proyectos se establece en el “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”, este manual profundiza sobre los principios básicos de relación con los grupos de *stakeholders*, y analiza los resultados de investigaciones y entrevistas adicionales, que se desarrollaron específicamente para su construcción. Se propone un esquema del manual en una serie de consultas realizadas 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.

El manual utiliza las experiencias de una amplia variedad de proyectos y sus iniciativas de relación con *stakeholders* que Accountability ha desarrollado o integrado en los años de trayectoria – tales como el Foro del Acuerdo Multifibras “MFA, por sus siglas en inglés”, iniciativa que intenta mitigar las consecuencias

sociales negativas de la conclusión de un acuerdo de cuotas comerciales para industrias textiles; la Red Global de Liderazgo, iniciativa que explora los vínculos entre relaciones con *stakeholders* y estrategias corporativas y el desarrollo de la Serie AA1000, que incluye los estándares de aseguramiento de las memorias de Responsabilidad Social Corporativa y de relación con *stakeholders*, las cuales se han desarrollado y acordado a través de procesos integrados por diversos grupos de interés.

El manual presenta el desarrollo de procesos de relación con partes interesadas en cinco etapas:

1. 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.
2. 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.
3. 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 activa de cada una de las partes.
4. 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.

5. 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 2. Esquema de las cinco etapas de la relación con *stakeholders*



Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés

6.2.1 ETAPA 1 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La primera etapa que propone Accountability abarca i) la definición o identificación de *stakeholders*, ii) la determinación de los objetivos estratégicos del relacionamiento, iii) la Identificación de los temas de interés y iv) el establecimiento de prioridades.

- i) La definición o identificación de *stakeholders*. Consiste en realizar una convocatoria de un grupo inter-funcional de personas que cuenten con amplios conocimientos sobre la organización, el proyecto, el departamento o incluso el tema específico para el cual se debe identificar a los *stakeholders* relevantes.

Se debe generar una lista de categorías, por ejemplo, personas con las que se comparte responsabilidad legal, financiera u operativa, personas que tienen probabilidades de influenciar el desempeño de la organización y otros grupos afectados por las operaciones de la organización.

Agrupe a los *stakeholders* en distintas categorías (puede utilizar las categorías genéricas detalladas anteriormente o establecer sus propias categorías) y subgrupos que compartan perspectivas similares.

- ii) La determinación de los objetivos estratégicos del relacionamiento: busca definir las razones que motivan el relacionamiento con los *stakeholders* y la interrelación con los objetivos estratégicos de la organización.

Para que la relación con los *stakeholders* sea efectiva, sólida y relevante, ésta debe estar alineada con la estrategia de la organización. Para esto se sugiere los siguientes pasos:

- a. Considerar los objetivos estratégicos de la organización, ya sea para la compañía en general o para el departamento o proyecto al cual está dirigido el análisis.
 - b. Analizar cómo se relacionan los objetivos de la organización con los grupos de interés más amplios, es decir, determinar por qué es necesario relacionarse con los *stakeholders* y qué puede pasar si no se gestionan acciones o actividades para relacionarse.
 - c. Identificar los objetivos estratégicos de la gestión de la relación y a partir de declaraciones breves se deben vincular con los objetivos estratégicos de la organización.
- iii) La identificación de los temas de interés. El propósito es identificar del modo más amplio posible, los temas vinculados con la organización, el proyecto o la decisión en cuestión y comprender cómo se relacionan con las inquietudes específicas de los *stakeholders*. Se sugiere la aplicación de la prueba de relevancia de 5 partes para identificar los temas más relevantes, a saber:
- a. Temas que produzcan impactos financieros directos a corto plazo.
 - b. Cuestiones para las que la compañía haya acordado políticas de naturaleza estratégica y que adoptan la forma de compromisos con grupos de interés clave.
 - c. Temas que organizaciones similares consideren relevantes, es decir, normas basadas en organizaciones pares.
 - d. Temas que los *stakeholders* consideren lo bastante importantes como para movilizarlos a la acción (ahora o en el futuro).
 - e. Temas que se consideren normas sociales (según indiquen la regulación, probables regulaciones futuras o normas y prácticas institucionalizadas).

De manera alterna o complementaria se puede identificar las inquietudes potenciales de los *stakeholders* a través del empleo del conocimiento organizacional existente y de la participación en investigación y exploración con las partes interesadas, en la medida de lo apropiado. Para identificar las inquietudes potenciales de los interesados, se debe investigar sobre:

- a. Lo que se conoce al interior de la organización: Algunos individuos dentro de la organización ya tienen cierto conocimiento de las inquietudes de los *stakeholders* como resultado del contacto habitual y de la comprensión de los temas que afectan el sector de la organización.
- b. Lo se menciona o se da a conocer por otros: En algunos casos, se sugiere dejar abierta la identificación de temas y establecer la agenda con los *stakeholders* durante el proceso de relación.
- c. Lo que se dice de la organización: En esta etapa, otro modo de identificar temas sin elevar las expectativas de los *stakeholders* reside en un seguimiento más pasivo de las opiniones con respecto a la compañía y a los impactos y desempeño de la industria.

Una vez identificados a nivel general los temas que le interesan a los *stakeholders*, se debe construir una matriz de “Temas – *stakeholders*”.

Posteriormente se verifican los resultados y se divulgan a los grupos más relevantes dentro de la organización, algunos *stakeholders* con quienes ya se tenga una buena relación o a expertos de distintas áreas, de esta manera se busca incrementar la fiabilidad de la evaluación preliminar.

- iv) El establecimiento de prioridades: busca identificar los temas y/o *stakeholders* que representan prioridades claves, por lo que primero se debe decidir sobre cómo establecer las prioridades, para lo cual se debe convocar a un taller de directivos de los distintos departamentos y funciones que tengan probabilidades de conocer a los *stakeholders* y los temas. También puede

invitar a personas que no pertenezcan a la organización y tengan experiencia en relación con los temas o con los grupos.

De acuerdo con lo anterior se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a. Priorización de temas: Se deben clasificar los temas identificados en la matriz “Temas – *Stakeholders*” según la madurez, es decir, latentes, emergentes, en consolidación o institucionalizados de acuerdo con los criterios que se muestran en la Tabla 3: Gradación de Madurez.
- b. Priorización de *stakeholders*: Se deben definir los criterios a utilizar para establecer un orden de prioridades entre los *stakeholders*, es decir considerar el nivel de influencia, dependencia o disposición para participar.

El análisis de la clasificación de los distintos grupos de *stakeholders* se debe realizar de acuerdo con las siguientes características:

IMPACTO

- Revocar, otorgar 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 forma anticipada sobre la existencia de temas emergentes y riesgos o generar distracciones para desviar la atención y el tiempo de la gerencia de las actividades principales (según el contexto de la relación, deberá decidir si concentra sus esfuerzos en todas o en algunas de estas fuentes de influencia).

DEPENDENCIA

- Dependencia financiera directa (dependen de usted para sus salarios, compras, subsidios).
- 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.)

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).

Al final de esta etapa, se debe comprender la relación entre la estrategia general de la organización y los *stakeholders*, así como definir los objetivos estratégicos

para desarrollar una relación con ellos, también se deben identificar los temas de mayor relevancia para cada grupo de interés.

Tabla 3. Gradación de Madurez

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 conciencia del tema.	No hay normas ni parámetros reconocidos para las empresas
Emergente	Ya hay investigaciones sobre el tema, pero aún no hay consenso en 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 conciencia 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 establecen 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.

Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés.

6.2.2 ETAPA 2. ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN

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. La primera etapa que propone Accountability abarca i) revisión del progreso ii) aprender de otros e identificar socios, iii) definir objetivos para los *stakeholders*, iv) conocer a los *stakeholders* y v) definición de márgenes de maniobra.

- I. Revisión del progreso: antes de iniciar la planificación del relacionamiento con los *stakeholders*, es fundamental conocer su situación actual respecto a los temas que estos le interesan:
 - ¿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?

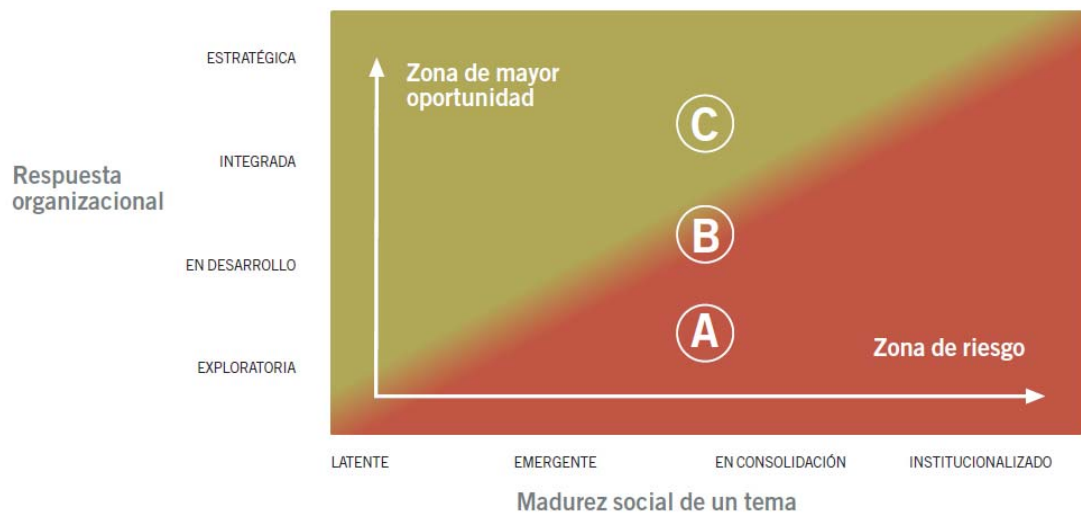
Conocer la respuesta a estas preguntas es la base para cimentar procesos de relación más sólidos y efectivos, así como para evaluar sus prácticas existentes en función de sus objetivos y el nivel de madurez de los temas relevantes. El relacionamiento con los *stakeholders* en función de un tema, se puede clasificar en cinco etapas de desarrollo:

1. **Sin relación:** No hay relación con el tema.
2. **Exploratoria:** Relación con los *stakeholders* cuando se presentan oportunidades o desafíos. Se trata de explorar y aprender sobre el tema.
3. **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 dispares, 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.

4. **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.
5. **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.

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 imagen 3:

Imagen 3. Matriz de temas y respuestas



Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés

Esta matriz ayuda a identificar los temas en los que la organización ocupa una posición de liderazgo, ya que el tratamiento que se le da al tema supera los

requerimientos de la sociedad y aquellos en los que se encuentra en situación de riesgo.

Para complementar las técnicas de análisis se sugiere enfocar las técnicas a partir de los siguientes aspectos:

- I. Aprender de otros e identificar socios. Siempre conviene saber lo que hacen los demás en relación con temas y/o grupos de *stakeholders* similares, para lo cual se debe desarrollar las siguientes preguntas:
 - ¿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?

- II. Definir objetivos para los stakeholders. Además de averiguar la capacidad interna de la organización para abordar un tema y aprender de lo que otras organizaciones están haciendo, se debe evaluar cómo se gestionan las relaciones actuales en función de los temas prioritarios. Se deben considerar las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo se relaciona actualmente con los stakeholders para encarar los temas prioritarios?
 - ¿Cómo se podría mejorar esta relación y qué tipo de resultados se buscan?

El enfoque de la relación con los *stakeholders* puede clasificarse en distintos niveles, desde pasivo (sin relación) hasta la delegación de decisiones a los *stakeholders*, lo cual se detalla a continuación en la Tabla 4. Naturaleza de la relación.

Tabla 4. Naturaleza de la relación

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 <i>stakeholders</i> . "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 <i>stakeholders</i> 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".

Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés

Una vez se conozca la capacidad interna de la organización para abordar un tema y el enfoque actual de la relación con los interesados, se debe analizar si este estado es el ideal para alcanzar los objetivos del relacionamiento

previamente establecidos y si es necesario plantear los cambios que se requieran.

III. Conocer a los stakeholders: Para conocer a los stakeholders se requiere hacer un perfil de sus representantes, para lo cual Accountability propone analizar cuando menos los siguientes factores claves:

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

IV. Definición de márgenes de maniobra: La disponibilidad de recursos, el grado de compromiso organizacional y las necesidades estratégicas del negocio determinan los “márgenes de maniobra” de la organización frente a un tema en cuestión, esta disponibilidad la debe definir la organización en función de qué expectativas se pueden y quieren satisfacer y cuáles no.

La definición de los márgenes de maniobra, es en últimas una decisión interna de la organización a nivel gerencial, por lo cual se debe conversar con la alta dirección, los responsables del presupuesto y demás actores internos que pueda influenciar este proceso, y con ello dar a conocer los peores y mejores escenarios del relacionamiento con los *stakeholders*. Es necesario conocer que recursos están disponibles y compararlos con los recursos necesarios gestionar la relación.

6.2.3 ETAPA 3. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE RELACIÓN.

La tercera etapa que propone Accountability abarca i) fortalecer la capacidad de responder a un tema, ii) desarrollar habilidades internas y iii) desarrollar la capacidad de relación con los *stakeholders*. 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.

- I. Fortalecer la capacidad de responder a un tema: Con el desarrollo de la segunda etapa se conoce la capacidad de respuesta de la organización frente a un tema, en el desarrollo de la tercera etapa se debe analizar qué se puede hacer para mejorar dicha condición.

A continuación se sugieren recomendaciones para fortalecer las capacidades de la organización:

- a. 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 económicos.
 - La consolidación y concientización de la relación que existe entre los objetivos estratégicos de la organización y el relacionamiento con los *stakeholders*.
- b. Desarrollar o adoptar políticas de responsabilidad corporativa.

- c. Sincronizar las actividades programadas con los *stakeholders* con ciclos internos de los procesos de información y presupuesto.
 - d. Implementar controles que permitan controlar la calidad de la respuesta organizacional.
 - e. 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.
 - f. Implementar escenarios y mecanismo que propendan por la socialización de las lecciones aprendidas, al interior de la organización.
- II.** Desarrollar habilidades internas: para relacionarse con los grupos de interés, se debe realizar un análisis de las habilidades internas requeridas, por lo que es probable que distintos tipos de personas participen en la relación con los *stakeholders*, con distintos niveles de conocimiento y experiencia. Aunque no existan características genéricas necesarias, si existe una variedad general de habilidades los cuales se describen a continuación, en la Tabla 5. Habilidades y Características.

Tabla 5. Habilidades y Características

Área	Descripción de habilidades y características beneficiosas	Alternativas para desarrollarlas y mejorarlas
Gestión y análisis de proyectos	<p>Desarrollo de relaciones estratégicas y productivas con los <i>stakeholders</i>, de forma oportuna y dentro de un presupuesto.</p> <p>Capacidad para examinar e interpretar los resultados de la relación con los <i>stakeholders</i> para capturar los hechos y cifras claves, así como los mensajes y experiencias.</p>	<p>El Project Management Institute ofrece pautas y capacitación sobre gestión de proyectos en www.pmi.org.</p> <p>Las capacidades personales deben complementarse y enmarcarse a través de políticas y procedimientos, como se describe en la sección anterior.</p>
Comportamiento personal	<p>Demostración de ciertos rasgos de personalidad, como integridad, capacidad para concentrarse en las soluciones, motivación, creatividad, etc.</p> <p>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 'una perspectiva orientada a las soluciones'.</p>	<p>Desarrollar pautas éticas y políticas de comportamiento personal, así como programas internos para promoverlas y desarrollarlas.</p>

Área	Descripción de habilidades y características beneficiosas	Alternativas para desarrollarlas y mejorarlas
Técnicas de relación	<p>Es fundamental tener conocimientos de los mecanismos relevantes para las relaciones con <i>stakeholders</i> (como se plantea en la etapa 4).</p> <p>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.</p> <p>Es poco probable que las mismas personas tengan estas características, por lo que conviene integrar un equipo interfuncional, con integrantes de las áreas de recursos humanos, relaciones públicas, atención al consumidor, etc.</p>	<p>Los grupos de aprendizaje internos sirven para que las personas que interactúan con los <i>stakeholders</i> desde distintas áreas de la compañía intercambien experiencias.</p> <p>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.</p> <p>Accountability ha desarrollado cursos de capacitación, certificaciones profesionales y normas de calidad para las relaciones con <i>stakeholders</i>, según su Serie AA 1000. Consultar en www.accountability.org.uk/training</p>

Área	Descripción de habilidades y características beneficiosas	Alternativas para desarrollarlas y mejorarlas
Conocimiento de los temas	El conocimiento de los temas específicos de la relación con <i>stakeholders</i> puede constituir un requisito previo para el personal que participe en la relación. Puede tratarse de conocimientos sobre temas de desarrollo sostenible, comodercho laboral o cambio climático, o de cuestiones específicas de la industria y el contexto político. Una vez más, el abordaje de múltiple temas de RS puede requerir la creación de un 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 <i>stakeholders</i> depende, en parte, de la forma en que las personas que participan en la relación se relacionan con los <i>stakeholders</i> y son percibidos por ellos.	<p>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 <i>stakeholders</i>.</p> <p>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.</p>

Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés

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.

- I. 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 6. Soluciones potenciales, aspectos

clave para el fortalecimiento de la capacidad de la relación con los grupos de interés.

Tabla 6. Soluciones potenciales

Áreas	Temas	Soluciones potenciales
Conocimiento / Educación / Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos del tema • Capacidad de uso de Tecnología Informática y de Comunicaciones • Alfabetismo • Estilos de comunicación • Idioma • Alcance limitado de prensa y medios 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de tecnología • Medios de transporte • Infraestructura poco confiable (probablemente por motivos estacionales) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 Socio-Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquías sociales (castas, género, riqueza) • Conflictos locales • Falta de comprensión de las costumbres claves • Religión • Costumbres culturales y estilos de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el anonimato, si fuera necesario • Ser conscientes de los conflictos potenciales entre grupos de <i>stakeholders</i> • Elección de horarios y lugares para el proceso de relación que contemple las necesidades de los <i>stakeholders</i>

Áreas	Temas	Soluciones potenciales
	<ul style="list-style-type: none"> • Familia y otras responsabilidades (cosechas, cuidado de los niños) 	
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se sienten cómodos los <i>stakeholders</i>? • ¿Es un sitio accesible? • ¿Se puede lograr la privacidad o el anonimato necesario? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad ante los requerimientos planteados por los <i>stakeholders</i> en relación con los lugares
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de viaje y alojamiento • Pérdida de tiempo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación de la pérdida de tiempo de trabajo • Compensación de costos de viaje y alojamiento

Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés

6.2.4 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.

- I. 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 7. Enfoques de relación, se presentan algunos ejemplos según el nivel en el que se encuentra la relación.

Tabla 7. Enfoques de relación

Nivel	Ejemplos de enfoques
Permanecer pasivo	Inquietudes de los <i>stakeholders</i> 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 <i>stakeholders</i> , 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

Nivel	Ejemplos de enfoques
	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, <i>feedback</i> 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 <i>stakeholders</i> .
Delegar	Incorporación de los <i>stakeholders</i> a la estructura de gobierno (por ejemplo, como miembros, accionistas o en comités particulares, etc.).

Fuente: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés

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:

- 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.

II. 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:

- a. 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.
- b. Revisar la lista de temas y opciones de forma grupal o de acuerdo con las responsabilidades o funciones.
- c. laborar un plan de relación que incluya los temas principales, tareas correspondientes, responsabilidades, recursos y fechas.

6.2.5 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.

- I. 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:
 - 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.

- II. 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 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.

III. 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. 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 8, se presentan los lineamientos tratados en el presente capítulo.

Tabla 8. Procesos Accountability

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
Pensamiento Estratégico	Descripción de los <i>stakeholders</i>	Identificar los <i>stakeholders</i> y temas claves para la empresa	Mapa de <i>stakeholders</i>
	Prueba de relevancia de cinco partes		Matriz de <i>stakeholders</i> y temas
	Elaboración Tabla de gradación de madurez de temas		Temas y/o <i>stakeholders</i> prioritarios
	Clasificación Matriz de influencia y dependencia		
Análisis y Planificación	Evaluación de la capacidad organizacional para responder a los temas o a los <i>stakeholders</i>	Evaluar la situación actual de la empresa, conocer mejor los temas y los representantes de los <i>stakeholders</i> y planificar adecuadamente	Mayor conocimiento de los temas y los <i>stakeholders</i>
	Definición de márgenes de maniobra		Conocimiento de las fortalezas y debilidades
	Análisis de los representantes de los <i>stakeholders</i>		Plan para el desarrollo de la organización y los <i>stakeholders</i>
	Plan para el desarrollo de la organización y los <i>stakeholders</i>		
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 <i>stakeholders</i>	Capacitación y/o selección para desarrollar el personal clave
	Desarrollo de las capacidades de los <i>stakeholders</i>		Integración de la relación con <i>stakeholders</i> a los sistemas de gestión e información
	Identificación de otras capacidades y habilidades externas		
Diseño del proceso de relación con <i>stakeholders</i>	Definición de herramientas y/o enfoques utilizar	Planificar y ejecutar efectivamente actividades de relación con <i>stakeholders</i>	Se desarrollan los procesos de relación con <i>stakeholders</i>
	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 <i>stakeholders</i> (informes)

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
	Presentación de informes		Cambios en la relación para nuevos ciclos
	Revisión del proceso		

Fuente: Equipo de trabajo de grado

5.2 COPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL - IFC

A continuación se realiza un análisis de la propuesta de IFC para el manejo de las partes interesadas en el desarrollo sostenible de proyectos, partiendo de la gestión del riesgo; este enfoque está compuesto por una política de sostenibilidad ambiental y social, en la cual se describen las funciones y responsabilidades de la IFC y una serie de normas de desempeño destinadas a orientar a los clientes con la identificación y evaluación de riesgos para la realización de proyectos.

Para la IFC el término cliente al cual hacen referencia sus normas de desempeño, es la organización ejecutora de las actividades de desarrollo social y la operación del producto final.

La IFC exige que sus clientes apliquen las normas de desempeño para manejar los riesgos e impactos sociales y ambientales con el fin de garantizar el desarrollo correcto de los proyectos sobre los cuales realiza inversión y apoyo, y de esta manera cumplir con sus objetivos de desarrollo.

En su totalidad el grupo de normas está compuesto por 8 documentos que el cliente debe respetar durante el ciclo de vida de los proyectos de inversión en los cuales actúa 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.

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 resaltar, que IFC describe a los actores sociales como las personas o grupos de interés afectados directa o indirectamente por un proyecto o que puedan influir en los resultados del mismo de una manera positiva o negativa.¹¹

La norma de desempeño No. 1 establece la importancia de:¹²

- Realizar una evaluación previa para identificar los impactos, riesgos y oportunidades ambientales y sociales de los proyectos.
- Permitir la participación comunitaria efectiva, basada en la divulgación de la información del proyecto y la consulta con las comunidades locales en los temas que las afectan directamente.
- Manejar por parte de la organización ejecutora el desempeño ambiental y social durante todo el proyecto.

Destaca la importancia del desempeño social y ambiental por parte de la organización o cliente durante la ejecución de los proyectos, colocándolo como un

¹¹ Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes - Corporación Financiera Internacional.

¹² Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social – Corporación Financiera Internacional – 01 de enero de 2012.

proceso con apoyo principal de la gerencia general del cliente, con colaboración fundamental de los trabajadores, las comunidades afectadas directamente por la ejecución del proyecto y otros factores según sea el caso. Estos factores adicionales son actores sociales no afectados directamente por el proyecto, pero que cuentan con un interés directo o pueden afectar de alguna manera el desarrollo del proyecto.

Los objetivos fundamentales de la norma de desempeño No. 1 de la IFC son:

- Identificar y valorar los riesgos e impactos ambientales y sociales del proyecto.
- Promover la participación de las comunidades afectadas durante el ciclo de vida del proyecto y suministrar los medios adecuados para que estas comunidades conozcan la información ambiental y social pertinente del proyecto.
- Garantizar que las peticiones, quejas y reclamos de las comunidades sean tramitadas y reciban respuestas bajo términos adecuados.
- Promover en los clientes la implementación de sistemas de gestión para el adecuado manejo de riesgos e impactos ambientales y sociales.
- Adoptar un procedimiento jerárquico para mitigar impactos de acuerdo a análisis realizados al proyecto.

Para la aplicación de esta norma, de acuerdo a 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.

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

5.2.1 POLÍTICA

Se debe precisar los objetivos y principios socio-ambientales 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 la misma.

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.

5.2.2 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 al 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 al 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.

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 del mismo 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.

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 proyectos los afecten de manera desproporcionada y esto evite que también se beneficien del proyecto.

5.2.3 PROGRAMAS DE GESTIÓN

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.

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.

5.2.4 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.

5.2.5 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.

5.2.6 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 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 los mismos 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.

5.2.7 PARTICIPACIÓN ACTORES SOCIALES

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

- Identificación y análisis de los actores sociales.
- Divulgación de información.
- Consultas con los actores sociales.
- Negociación y asociaciones.
- Gestión de las reclamaciones.
- Participación de los actores sociales interesados en el seguimiento de los proyectos.
- Elaboración de informes para los actores sociales.
- Funciones de gestión.

A continuación se describen cada uno de los elementos básicos mencionados:

5.2.7.1 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 del mismo; 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 la 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.

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.

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.

5.2.7.2 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 a 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.

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 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.

5.2.7.3 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 la misma.
- 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 al 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.

En relación a 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.

5.2.7.4 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.

5.2.7.5 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 transparente 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 a terceras partes cuando sea necesario para la resolución de conflictos entre el cliente y los actores sociales.

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.

5.2.7.6 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.

5.2.7.7 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 a 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:

- Los compromisos adquiridos y cumplidos por el proyecto.
- 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.

5.2.7.8 FUNCIONES DE GESTIÓN

La organización debe gestionar la relación con los actores sociales como cualquier otra función de la empresa¹³, 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

¹³ Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes - Corporación Financiera Internacional

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 a 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 9, se esquematizan los lineamientos tratados en el presente capítulo.

Tabla 9. Procesos IFC

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, carteleros 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.

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
	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 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.

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
	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 riesgos 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.
	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.

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
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.

PROCESO	SUB-PROCESO	OBJETIVO	PRODUCTO ESPECÍFICO
	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.
	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.

Fuente: Equipo de Trabajo de Grado

5.3 HALLAZGOS Y CONCLUSIONES DE LOS LINEAMIENTOS ESTUDIADOS

Una vez hecho el análisis de los lineamientos identificados para el desarrollo del Trabajo de Grado, se encuentran puntos en común que pueden relacionarse y complementarse entre sí para obtener una propuesta más profunda, por lo que se proponen 7 criterios sobre los cuales se realiza un análisis comparativo; estos criterios son:

- 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 partir de dichos criterios se procede a realizar la comparación de las diferentes propuestas para la gestión de relaciones con grupos de interés, de manera que para cada uno de los procesos identificados en los lineamientos, se asocie con uno o varios criterios generando de esta manera una línea base comparativa.

A continuación en las tablas 10, 11 y 12, se muestra la relación entre dichos lineamientos y los criterios propuestos para la comparación; en la tabla 13 se esquematiza la relación entre los lineamientos analizados y los criterios propuestos:

Tabla 10. Criterios comparativos PMI

LINEAMIENTO CRITERIO	PMI	
	PROCESO	SUB-PROCESOS
Relevancia estratégica para la organización	No aplica. PMI no contempla un alineamiento estratégico de la relación con las partes interesadas con los objetivos de la organización.	No aplica
Capacidad organizacional	Plan de gestión de las partes interesadas.	No aplica
Identificación de grupos de interés	Identificación de <i>stakeholders</i>	No aplica
Clasificación de grupos de interés	Identificación de <i>stakeholders</i> . Poder - Interés	No aplica
Identificación de riesgos con los grupos de interés	Identificar riesgos	No aplica
Planteamiento de estrategias	Plan de gestión de las partes interesadas.	No aplica
	Gestionar la relación con los <i>stakeholders</i>	No aplica
Evaluación del proceso - Acciones de mejora	Control de la relación con los Stakeholders	No aplica

Fuente: Equipo de trabajo de grado

Tabla 11. Criterios comparativos Accountability

LINEAMIENTO CRITERIO	ACCOUNTABILITY	
	PROCESO	SUB-PROCESOS
Relevancia estratégica para la organización	Pensamiento Estratégico	- Prueba de relevancia de cinco partes - Tabla de gradación de madurez de temas
Capacidad organizacional	Análisis y Planificación	- Evaluación de la capacidad organizacional para responder a los temas o a los <i>stakeholders</i> - Plan para el desarrollo de la organización y los <i>stakeholders</i>
	Fortalecimiento de las capacidades de relación	- Identificación de las capacidades internas necesarias
Identificación de grupos de interés	Pensamiento Estratégico	- Descripción de los <i>stakeholders</i>
Clasificación de grupos de interés	Pensamiento Estratégico	- Tabla de gradación de madurez de temas - Matriz de influencia y dependencia
Identificación de riesgos con los grupos de interés	No aplica	No aplica
Planteamiento de estrategias	Diseño del proceso de relación con <i>stakeholders</i>	- Definición de herramientas y/o enfoques utilizar - Asesoramiento de enfoques claves

CRITERIO	LINEAMIENTO	ACCOUNTABILITY	
		PROCESO	SUB-PROCESOS
Evaluación del proceso - Acciones de mejora		Actuación y Revisión	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de acciones (objetivos SMART) - Generación de confianza - Presentación de informes - Revisión del proceso

Fuente: Equipo de trabajo de grado

Tabla 12. Criterios comparativos IFC

LINEAMIENTO CRITERIO	IFC	
	PROCESO	SUB-PROCESOS
Relevancia estratégica para la organización	Construcción política organizacional	Definición de la política
		Asignación de responsables
		Comunicación organizacional de la política
Capacidad organizacional	Definición de la capacidad y competencia organizacional	Construcción organigrama requerido para la ejecución del proyecto
		Construcción perfiles profesionales requeridos para la ejecución del proyecto
Identificación de grupos de interés	Participación actores sociales	Identificación y análisis de los actores sociales
Clasificación de grupos de interés	Participación actores sociales	Identificación y análisis de los actores sociales
Identificación de riesgos con los grupos de interés	Identificación de riesgos e impactos	Construcción de procedimiento de identificación de riesgos e impactos
		Aplicación de procedimiento para la identificación de riesgos e impactos

Fuente: Equipo de trabajo de grado

Tabla 12. Criterios comparativos IFC – (Cont.)

LINEAMIENTO CRITERIO	IFC	
	PROCESO	SUB-PROCESOS
Planteamiento de estrategias	Construcción programa de gestión	Estructuración de plan de mitigación de riesgos e impactos
		Análisis de cambios al proyecto para mitigar riesgos e impactos
		Implementación de cambios aprobados
	Preparación y respuesta a situaciones de emergencia	Identificación de zonas propensas a presentar situaciones de emergencia en la ejecución del proyecto
		Construcción plan de atención de emergencias
		Construcción plan de capacitaciones personal asignado a la atención de emergencias
	Participación actores sociales	Divulgación de información
		Consultas con los actores sociales
		Negociación y asociaciones

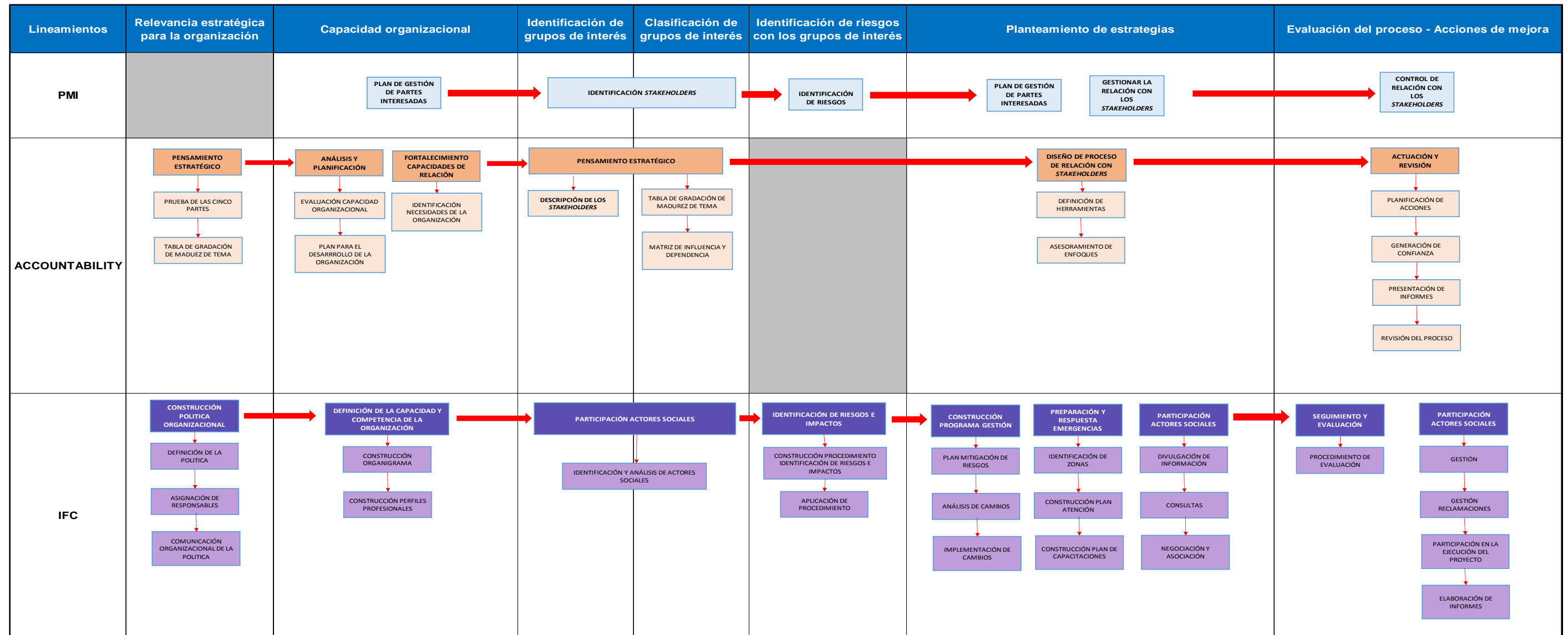
Fuente: Equipo de trabajo de grado

Tabla 12. Criterios comparativos IFC – (Cont.)

LINEAMIENTO CRITERIO	IFC	
	PROCESO	SUB-PROCESOS
Evaluación del proceso - Acciones de mejora	Seguimiento y evaluación	Elaboración procedimiento de seguimiento efectividad sistema de gestión social
	Participación actores sociales	Funciones de gestión
		Gestión de las reclamaciones
		Participación de los actores sociales interesados en el seguimiento de los proyectos
		Elaboración de informes para los actores sociales

Fuente: Equipo de trabajo de grado

Imagen 4. Esquema comparativo procesos



Fuente: Equipo de trabajo de grado

A continuación se realiza un análisis comparativo de los criterios propuestos a partir de los lineamientos identificados:

5.3.1 RELEVANCIA ESTRATÉGICA PARA LA ORGANIZACIÓN

Así como las organizaciones alinean los proyectos a los objetivos estratégicos, debe tener en cuenta que gran parte de estos proyectos se pueden ver afectados por los *stakeholders*, es por esto que se requiere que las organizaciones implementen una política de compromiso de relacionarse con las partes interesadas en la ejecución de proyectos. Para esto es necesario asegurar dicho compromiso desde los niveles más altos de la organización.

Este compromiso de la organización es el punto de partida propuesto por Accountability, para la relación con las partes interesadas, mientras IFC propone la generación de una política que defina los objetivos sociales de la organización y el PMBOK en su quinta edición plantea que el buen manejo de los *stakeholders* es un factor de éxito en la gerencia de proyectos.

Por lo anterior, se considera que lo más acertado es el punto de partida planteado por Accountability, toda vez que le da a las relaciones con los interesados la importancia que siempre han tenido, pero que en la práctica difícilmente se reconoce.

Además propone que se realice un análisis de los temas identificados según su madurez.

Conclusión y/o recomendación para construcción de guía metodológica

Considerar dentro de la planeación estratégica de la organización, la definición del vínculo entre los objetivos estratégicos de la organización y la relación con las partes interesadas o la definición de objetivos asociados a la efectividad del relacionamiento con los grupos de interés.

5.3.2 CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Mientras que PMBOK quita edición, se conforma con acudir al *know how* de la empresa y a la retroalimentación que el desarrollo de las relaciones con las partes interesadas le aporten a la organización, IFC y Accountability son enfáticos en establecer la necesidad de que la compañía cuente con las habilidades necesarias para asegurar el éxito en las relaciones con los *stakeholders*; Accountability va un poco más allá y establece la necesidad de mantener un esfuerzo continuo para desarrollar y mantener estas capacidades en la organización.

Es de resaltar que Accountability contempla un aspecto que no es mencionado por los demás lineamientos analizados y es la necesidad de conocer las limitaciones de los *stakeholders* y buscar medidas que permitan reducir estas limitaciones y evitar que se afecte la relación.

Respecto a la capacidad organizacional, Accountability considera como propósito principal asegurar que la compañía y los *stakeholders* tengan los sistemas y habilidades organizacionales necesarias para participar exitosamente en una relación productiva, por lo que propone:

- Conocer la forma en que otros gestionan los temas identificados.
- Definir los mecanismos a utilizar para fortalecer la capacidad de respuesta.
- Determinar las prioridades del plan de mejoras.

- Identificar los recursos de aprendizaje.

Accountability propone las siguientes habilidades y características deseables para desarrollar relaciones exitosas:

- Gestión y análisis de proyectos.
- Comportamiento Personal.
- Técnicas de Relación.
- Conocimiento de los temas.
- Credibilidad.
- Técnicas de participación.

El PMI quinta edición, sugiere que en el proceso de gestión de la relación con las partes interesadas, se tenga en cuenta el correcto manejo de habilidades interpersonales y directivas, las cuales deben ser manejadas por el gerente del proyecto para atender las expectativas de los *stakeholders*, lo que podría ser:

- La creación de confianza
- La resolución de conflictos
- La escucha activa
- La superación de la resistencia al cambio.¹⁴

Al respecto, la Corporación Financiera Internacional, propone que la organización debe asegurar que el 100% del personal que participa en la ejecución del proyecto, cuente con las competencias necesarias para la aplicación y seguimiento del sistema de gestión ambiental y social. Es de resaltar que la IFC propone que la organización traslade el plan de relación con las partes interesadas, hacia los

¹⁴ PMBOK quinta edición.

contratistas y proveedores principales sobre los que la organización tiene control o influencia, práctica que va en beneficio del proyecto, puesto que se evitan inconsistencias en el manejo de las partes interesadas.

Conclusión y/o recomendación para construcción de guía metodológica

Se debe sugerir a la organización realizar un análisis de fortalezas y debilidades para determinar la cantidad de recursos y factores organizacionales que conviene desarrollar para la gestión con grupos de interés.

5.3.3 IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

El PMBOK quinta edición, menciona un proceso específico para la identificación de los *stakeholders*, es así como propone:

- Identificar la mayor cantidad de individuos o grupos interesados en la ejecución del proyecto, principalmente las que manejan información relevante, funciones, departamentos, intereses, niveles de conocimiento, expectativas e influencia.
- Analizar el impacto potencial o apoyo que cada grupo de interés podría generar y clasificarlos a fin de definir una estrategia de enfoque.
- Evaluar cómo las partes interesadas claves podrían reaccionar o responder en diversas situaciones.

Al respecto, *Accountability* en el “Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés” – Volumen 2, propone generar una lista de categorías de posibles *stakeholders* y agruparlos en distintas categorías (subgrupos) por lo que sugiere que se realice por el nivel de responsabilidad, influencia, cercanía, por dependencia y por representación.

Para la Corporación Financiera Internacional, uno de los elementos que debe contener el plan de gestión social es la participación de actores sociales, propone la identificación y análisis, priorizando los grupos de acuerdo con la influencia que puede ejercer sobre el proyecto, factores externos como los establecidos por la ley, grupos más vulnerables, la etapa del proyecto que afectará a las comunidades, características demográficas de la población identificada, entre otros.

Conclusión y/o recomendación para construcción de guía metodológica

En relación a la identificación de los *stakeholders*, los tres lineamientos, proponen diferentes aspectos y criterios para el análisis e identificación de los grupos de interés. Dado que corresponde a una de las actividades más relevantes en la relación con las partes interesadas, la guía debe contener este aspecto.

5.3.4 CLASIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

La IFC, determina que la organización deber identificar los diferentes actores sociales y el grupo al cual pertenecen, sugiere efectuar una delimitación geográfica del proyecto y las zonas de afectación y con la identificación de actores sociales o grupos de interés se debe superponer estos grupos en las zonas identificadas y clasificarlas según corresponda.

El PMI, en el PMBOK quinta edición, menciona un proceso específico para la identificación de los *stakeholders*, propone que las partes interesadas pueden estar diferenciadas de acuerdo con la posición dentro de la estructura del proyecto, en diferentes niveles dentro de la organización los cuales serán catalogados como internos, con diferentes niveles de autoridad o externos a la organización y por ende de la ejecución del proyecto¹⁵.

¹⁵ PMBOK quinta edición.

Los tres lineamientos analizados, coinciden en la necesidad de planear la relación con las partes interesadas, partiendo de los activos organizacionales y considerando a los *stakeholders* como un participante activo en la relación, esto es, analizar la posición de éste frente al proyecto.

Conclusión y/o recomendación para construcción de guía metodológica

En relación a la clasificación de los *stakeholders*, los tres lineamientos, proponen diferentes aspectos y criterios. Dado que corresponde a una de las actividades más relevantes en la relación con las partes interesadas, la guía debe contener este aspecto.

5.3.5 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

El PMBOK quinta edición, propone el proceso de Identificar los Riesgos, para lo cual determina que una de las entradas para dicha identificación sea el registro de *stakeholders*, por medio del cual se podrán identificar las principales expectativas riesgos y oportunidades de las partes más importantes del proyecto. Por su lado IFC sugiere el análisis de los riesgos de adentro del proyecto y en el entorno del mismo, es decir los impactos que se podrían generar a las comunidades en el desarrollo del proyecto, lo que le da un enfoque de responsabilidad social indispensable en cualquier organización.

Accountability se refiere tangencialmente a los impactos que generaría la ejecución del proyecto sobre las partes interesadas a fin de utilizarlo como criterio para establecer las prioridades en el manejo de *stakeholders*, sin profundizar en el tema.

Conclusión y/o recomendación para construcción de guía metodológica

Para planear la relación con las partes interesadas, se debe tener en cuenta la identificación de riesgos y oportunidades en la relación así como el análisis de los mismos con ocasión a la ejecución del proyecto, toda vez que la ocurrencia de uno de estos potenciales eventos puede afectar el éxito del proyecto.

5.3.6 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS O ALTERNATIVAS DE COMUNICACIÓN

Los lineamientos analizados, con base en la identificación y clasificación de los *stakeholders*, recomiendan el planteamiento de estrategias de comunicación con los diferentes de grupos, dependiendo de sus características. Accountability detalla con ejemplos y aspectos claves, algunas de las alternativas de comunicación por las que la organización puede optar.

Conclusión y/o recomendación para construcción de guía metodológica

Teniendo en cuenta que las relaciones con los *stakeholders* son una realidad ineludible para la organización, la guía debe contener los pasos a seguir para determinar las estrategias para la gestión de la relación.

5.3.7 EVALUACIÓN DEL PROCESO - ACCIONES DE MEJORA

Los lineamientos analizados coinciden en la necesidad de realizar un seguimiento a los resultados de la relación con las partes interesadas y gestionar las lecciones aprendidas, para el fortalecimiento de la organización. Así mismo resaltan como mecanismo esencial del seguimiento y evaluación, la necesidad de generar informes que se deben dar a conocer a las partes interesadas, los cuales ayudan a

generar confianza con los *stakeholders* externos y a promover cambios en la cultura organizacional.

Se aclara que la evaluación del cumplimiento no debe limitarse a las obligaciones de Ley o contractuales, sin embargo se debe efectuar seguimiento al cumplimiento de éstas.

Conclusión y/o recomendación para construcción de guía metodológica

En este proceso como en los demás, la organización es muy importante documentar y compartir las lecciones aprendidas, elemento esencial para estar en el camino de la mejora continua, por lo tanto, es un aspecto indispensable a contemplar en la guía propuesta.

6. 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. ha definido para el relacionamiento con grupos de interés, por lo que se presentará el nivel de diseño, documentación, implementación y control, de dichas prácticas, de acuerdo con una escala de valoración que define un nivel Muy Bajo para un puntaje entre cero y uno, Bajo para un puntaje entre dos y tres y Medio para un puntaje entre cuatro y cinco, de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 - 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

A partir de los criterios identificados, una vez efectuado el análisis comparativo de los lineamientos metodológicos, se diseñó una lista de verificación para determinar la aplicación de dichos aspectos en un proyecto de concesión vial. Dicha 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 corresponde 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 entrevistado:

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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 - 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Relevancia estratégica para 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 <i>stakeholders</i> 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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 - 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
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.				
	¿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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 - 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Capacidad organizacional	¿Existe un documento que describe las actividades de aprendizaje continuo o mejora continua? Con relación al manejo de los <i>stakeholder</i> 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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 - 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Capacidad organizacional	¿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.				
	¿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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 - 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Capacidad organizacional	¿Está organizado el proceso de archivo o gestión documental, en la cual se incluyan las comunicaciones enviadas y recibidas de los <i>stakeholders</i> 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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 – 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Identificación de grupos de interés	¿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 al fase II involucra 15 KM.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 – 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Clasificación de grupos de interés	¿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 <i>stakeholders</i> 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 al fase II involucra 15 KM.				
	¿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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 – 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 – 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Planteamiento de estrategias	¿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.				
	¿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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 – 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Planteamiento de estrategias	¿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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 – 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Planteamiento de estrategias	¿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.				
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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 – 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Evaluación del proceso - Acciones de mejora	¿Se identificaron lecciones aprendidas en el relacionamiento con los <i>Stakeholder</i> 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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 – 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTA	DISEÑADO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	CONTROLADO
Evaluación del proceso - Acciones de mejora	¿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.				

Tabla 13. Escala de valoración

Muy Bajo	0 – 1
Bajo	2 – 3
Medio	4 – 5

Fuente: Equipo trabajo de grado

6.1 HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PRÁCTICAS ACTUALES DEL CASO DE ESTUDIO

6.1.1 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 con el direccionamiento de la Gerencia General de la concesión, actividades de relacionamiento con las partes interesadas, de acuerdo con solicitudes y requerimientos presentados, o necesidades identificadas.
- No se cuenta con política concreta y formal para la relación con grupos de interés 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.
- No se cuenta con documento técnico que describa las actividades a realizar para gestionar acciones concretas con los grupos de interés.

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"¹⁶, sin embargo dentro de su estrategia u objetivos estratégicos

¹⁶ Misión Concesiones CCFC S.A. Tomado de <http://www.cfc.com.co/pagdet.aspx?idpag=1>

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 socio-ambientales 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”¹⁷.

6.1.2 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

¹⁷ Política de Calidad Concesiones CCFC S.A. Tomado de <http://www.cffc.com.co/pagdet.aspx?idpag=1>

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 del mismo, 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.

6.1.3 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 los mismos o para las obras de la fase II.
- 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.

6.1.4 CLASIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS

HALLAZGOS

- La organización tiene clasificada el área de afectación del proyecto por tramos de acuerdo a 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 municipales 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.

6.1.4.1 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.

6.1.5 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 II.

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.

6.1.6 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.

6.1.7 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.

CONCLUSIONES

En relación a los procesos de evaluación y mejora de la relación con los grupos de interés, no se cuenta con un mecanismo concreto para la identificación y atención de oportunidades de mejora o lecciones aprendidas, así como los mecanismos de seguimiento y medición implementados no consideran la efectividad del relacionamiento frente al proyecto.

RECOMENDACIONES

Definir dentro del proceso de relacionamiento con grupos de interés, acciones de monitoreo y control de las estrategias y planes de acción asociados, así como integrar los procedimientos de auditorías internas y acciones correctivas y preventivas para gestionar efectivamente planes de mejora al proceso a fin de lograr un éxito sostenido en relacionamiento con grupos de interés del proyecto.

7. METODOLOGÍA PROPUESTA

En el presente capítulo se incorpora la guía metodológica elaborada por el equipo de trabajo de grado 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.

Se aclara que pese a que la presente guía metodológica se desarrolló enfocada a la gestión de las relaciones con comunidades y usuarios de la vía, la misma puede ser aplicada a la gestión de relaciones con todos los *stakeholders* interesados en la ejecución de proyectos de concesión vial.

La restricción en el desarrollo de la misma, fue una solicitud directa del *sponsor* de la organización.

7.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

A continuación se presenta la caracterización del proceso de relacionamiento de grupos de interés, este proceso se compone de cuatro subprocesos identificados de la siguiente manera con los formatos correspondientes:

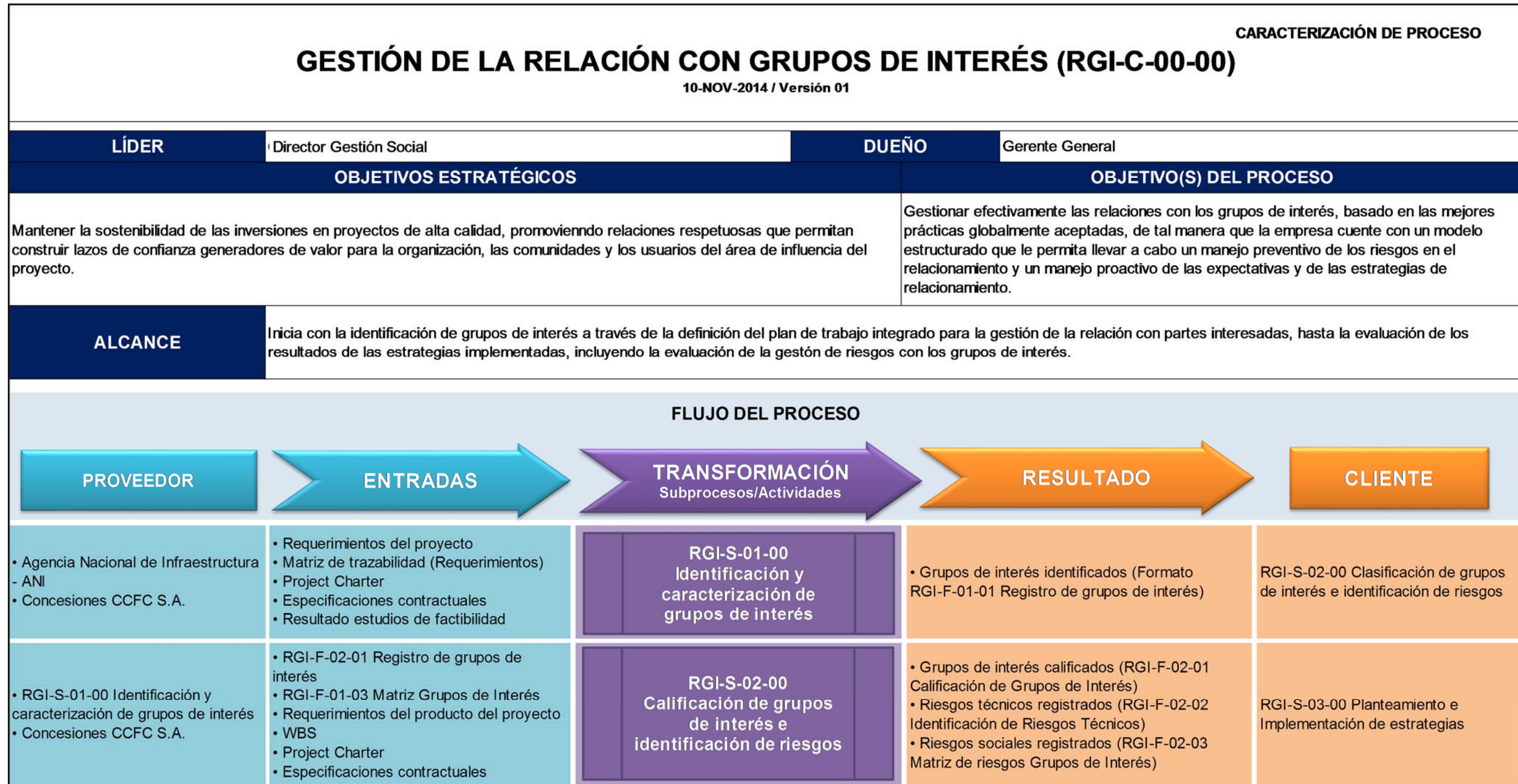
- RGI-S-01-00 - Identificación y caracterización de grupos de grupos de interés.
 - RGI-F-01-01 - Acta reunión
 - RGI-F-01-02 - Registro de grupos de interés
 - RGI-F-01-03 - Matriz Grupos de Interés

- 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

Imagen 5. Caracterización de proceso Gestión de la Relación con Grupos de Interés



Fuente: Equipo Trabajo de Grado

Imagen 5. Caracterización de proceso Gestión de la Relación con Grupos de Interés – (Cont.)



Fuente: Equipo Trabajo de Grado

7.2 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (RGI-S-01-00)

7.2.1 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.

7.2.2 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.

7.2.3 DEFINICIONES

- *Stakeholder*: Corresponde a un grupo de interés, individuo u organización que puede afectar o sentirse afectado 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 proyecto¹⁸.
- **Proyecto**: Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto, servicio o resultado¹⁹.

¹⁸ PMI - PMBOK Guide Fifth Edition

¹⁹ PMI - PMBOK Guide Fifth Edition

- GI: Grupo de Interés

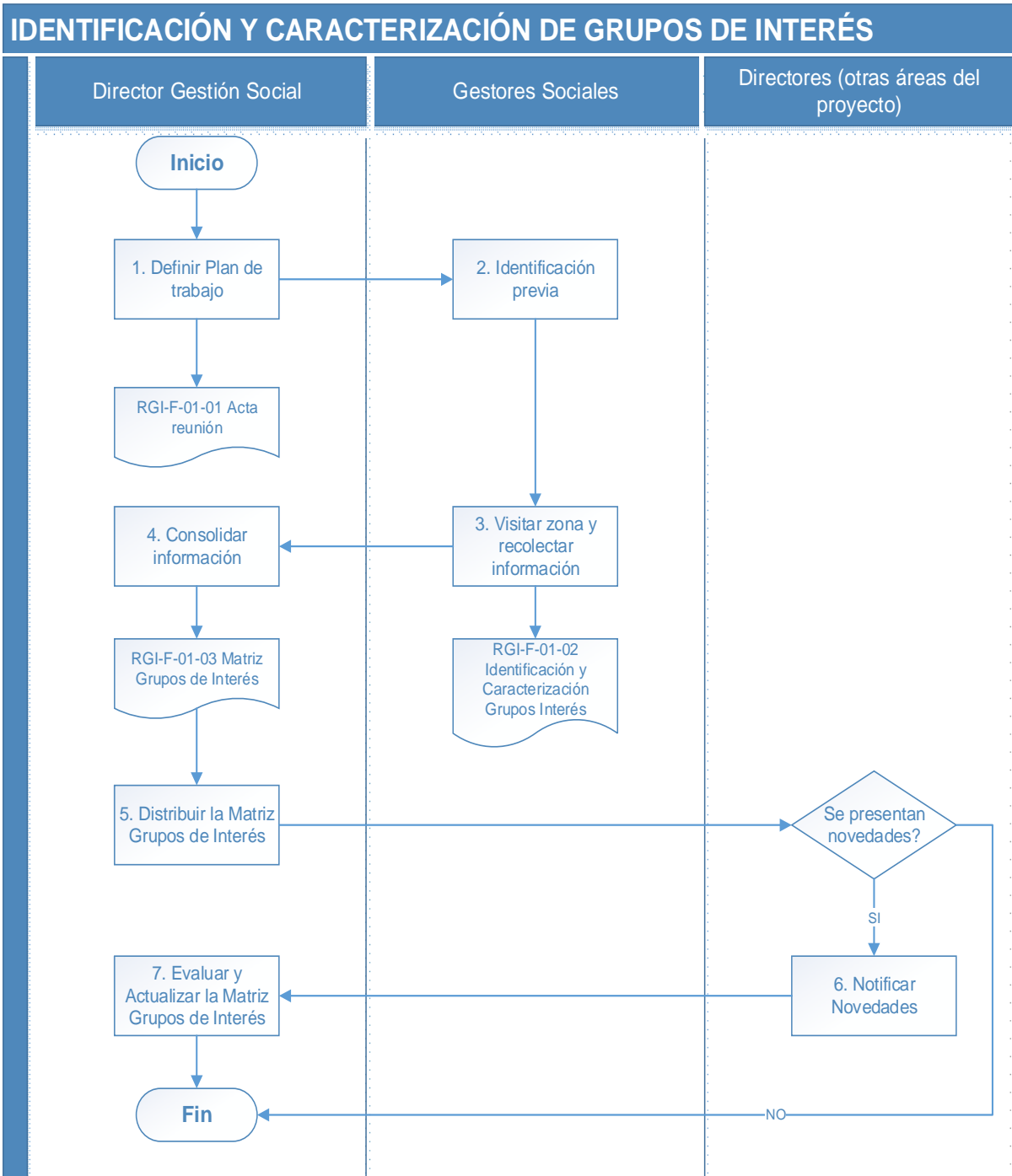
7.2.4 CONDICIONES GENERALES

- 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.
- 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.

 - 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

7.2.5 FLUJOGRAMA



7.2.6 PROCEDIMIENTO (Detalle de las actividades)

DEFINIR PLAN DE TRABAJO

Para dar inicio a 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.

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.

7.2.7 PRODUCTO O RESULTADO DEL PROCESO

- RGI-F-01-01 Acta reunión

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

ACTA REUNIÓN (RGI-F-01-01)
10-NOV-2014 / Versión 01 – Pág.1/2
Consecutivo _____

Ciudad y fecha :		
Lugar:		
Duración:		
OBJETIVO DE LA REUNIÓN (QUÉ Y PARA QUÉ):		
PARTICIPANTES		ENTIDAD O ÁREA
NOTA: Esta lista se complementa con el registro de asistencia anexo.		
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

ACTA REUNIÓN (RGI-F-01-01)
10-NOV-2014 / 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 la misma.

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN GRUPOS DE INTERÉS (RGI-F-01-02)

10-NOV-2014 / 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 relaciona	Tipo de relación	Ocupación	Dirección	Ubicación	Nivel educativo
<i>Consecutivo</i>	<i>Indique P para personas y G para Grupos de personas</i>	<i>Registrar el nombre de la persona o grupo identificado</i>	<i>Escribir el nombre del representante del grupo de interés, si se trata de un grupo de personas</i>	<i>Realizar un detalle de la composición del grupo, indicando como mínimo el número de personas que la componen, sexo y edades.</i>	<i>Especificar el rol del representante del grupo de interés o en el proyecto</i>	<i>Detallar las características del grupo de interés de acuerdo con el rol dentro del proyecto. Hace referencia a los antecedentes u ocupación actual</i>	<i>Describir qué espera del proyecto el grupo de interés</i>	<i>Diligenciar el número de contacto de la grupo de interés</i>	<i>Indicar el correo electrónico de contacto del grupo de interés</i>	<i>Diligenciar la dirección del grupo de interés, si se considera necesario, detallar puntos de referencia (apartamento, casa, vereda, entre otros)</i>	<i>Indicar la zona según la sectorización realizada para dar inicio a este proceso</i>	<i>Indicar el estado del Stakeholders (Activo / Inactivo)</i>	<i>Relacionar el o los grupos de interés con los que mantiene una relación activa el stakeholder en análisis</i>	<i>Especificar qué tipo de relación existe entre el stakeholder analizado y el otro grupo de interés (Dependencia, Mando, Par, Enfrentamiento)</i>	<i>Indique la ocupación del grupo de interés</i>	<i>Diligenciar la dirección del grupo de interés, si se considera necesario, detallar puntos de referencia (apartamento, casa, vereda, entre otros)</i>	<i>Indicar la zona según la sectorización realizada para dar inicio a este proceso</i>	<i>Registrar el nivel educativo del grupo de interés o su representante para el caso de los grupos.</i>

7.2.8 CALIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS (RGI-S-02-00)

7.2.9 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.

7.2.10 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.

7.2.11 DEFINICIONES

- *Stakeholder*: Corresponde a un grupo de interés, individuo u organización que puede afectar o sentirse afectado 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 proyecto²⁰.
- *Proyecto*: Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto, servicio o resultado²¹.

²⁰ PMI - PMBOK Guide Fifth Edition

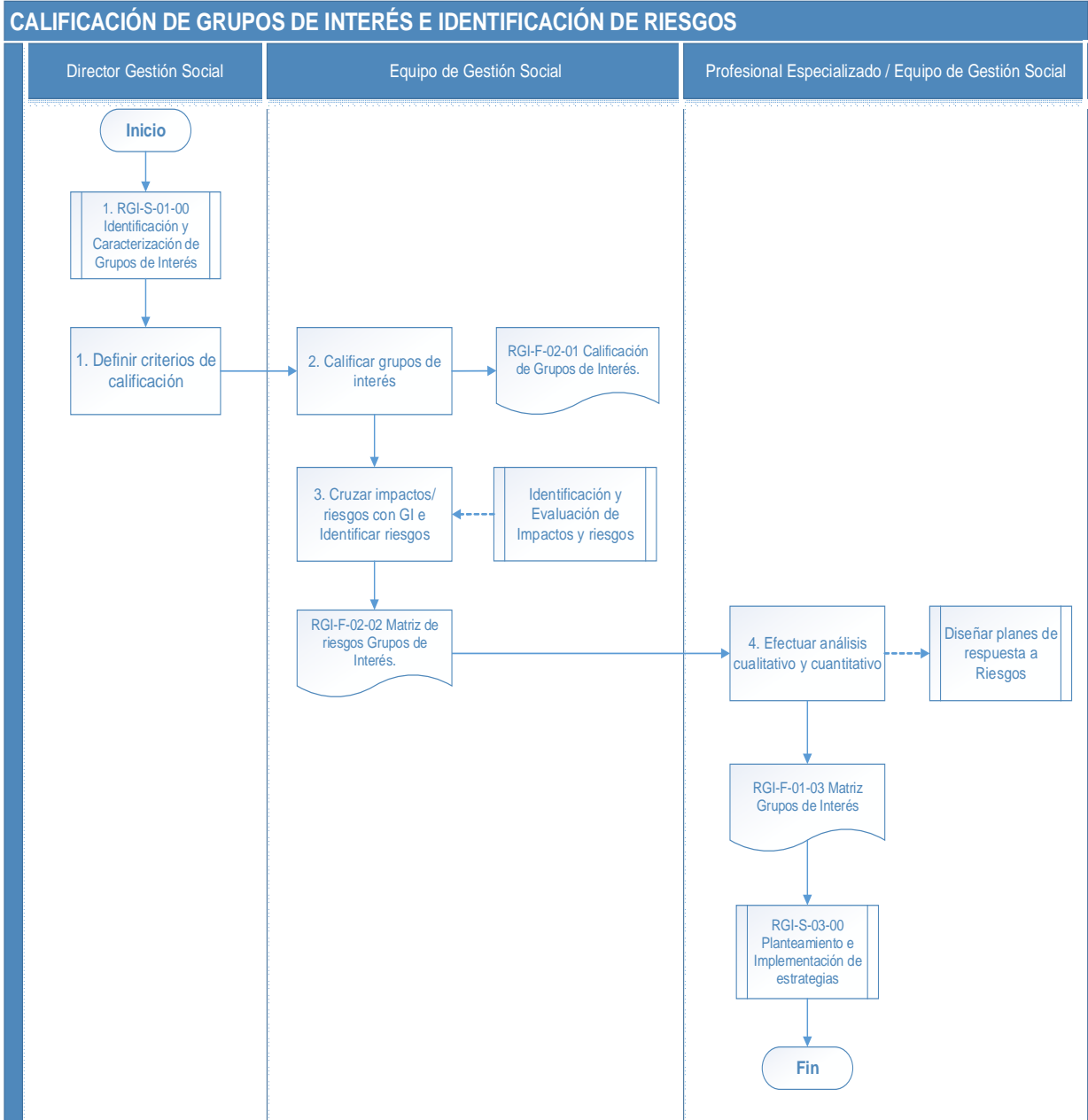
²¹ PMI - PMBOK Guide Fifth Edition

7.2.12 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 los mismos para la identificación de riesgos.
- 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.²²
- Para efectos de la implementación de los subprocesos para el relacionamiento con partes interesadas, los usuarios y vecinos del corredor, se deben agrupar para facilitar el análisis y definición de estrategias.

²² Asociación Internacional de Evaluación de Impacto (IAIA) – Australia, Impact Assessment (SIA).

7.2.13 FLUJOGRAMA



7.2.14 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:

- **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:

1-2	No posee autoridad para tomar decisiones que afecten el proyecto.
3-4	Puede tomar decisiones que afectan muy poco o no afectan la ejecución del proyecto.
5-6	Puede tomar decisiones que generan impactos considerables a las líneas base del proyecto.
7-8	Puede tomar decisiones que generan impactos significativos a las líneas base del proyecto.
9-10	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:

1-2	No tiene interés en cooperar con el desarrollo del proyecto.
3-4	Su grado de cooperación es mínimo durante el desarrollo del proyecto, se limita a participar en temas que solo lo afectan a él.
5-6	Su grado de cooperación es medio, presenta iniciativas de gestión frente a sus expectativas
7-8	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.

9-10 Su grado de cooperación es alto, participa activamente en las iniciativas a favor del proyecto.

- **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 *stakeholder*.

1-3 Opositor: El grupo de interés está enterado del proyecto y su impacto potencial, pero se resiste a la ejecución total o parcial del proyecto

4-5 Inconsciente: El grupo de interés no está enterado del proyecto, ni de su impacto potencial.

6-7 Neutral: El grupo de interés está enterado del proyecto y su impacto potencial, se muestra imparcial a la ejecución del proyecto.

8-10 Partidario: El grupo de interés está enterado del proyecto y su impacto potencial, está de acuerdo con el desarrollo del mismo.

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

1-2 Independientemente de la cantidad de recursos invertidos, no cambiará su posición frente al proyecto.

3-4 Con una inversión considerable de recursos, se logrará que cambie su posición frente a la ejecución del proyecto.

5-6 Con una inversión de recursos media, se logrará que cambie su posición frente a la ejecución del proyecto.

7-8 Con poca inversión de recursos, se logrará que cambie su posición frente a la ejecución del proyecto.

9-10 El grupo de interés puede cambiar su posición ante cualquier evento, sin necesidad de que este se origine 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:

1-2	No posee capacidad de influencia sobre sus pares.
3-4	Posee la capacidad de influenciar a su círculo más cercano de grupos de interés en relación a la posición frente al proyecto.
5-6	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.
7-8	Posee la capacidad de influenciar la mayoría de grupos de interés localizados dentro del área de influencia del proyecto, en relación a su posición frente al mismo.
9-10	Posee la capacidad de influenciar a cualquier grupo de interés localizado en el área de influencia del proyecto, en relación a 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 el nivel de flexibilidad e influencia calificado de 1 a 10.

- Poder – Cooperación – Influencia – Posición

Nota: El diámetro del círculo indica el 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
- 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.

EFFECTUAR 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.

7.2.15 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

CALIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS (RGI-F-02-01)

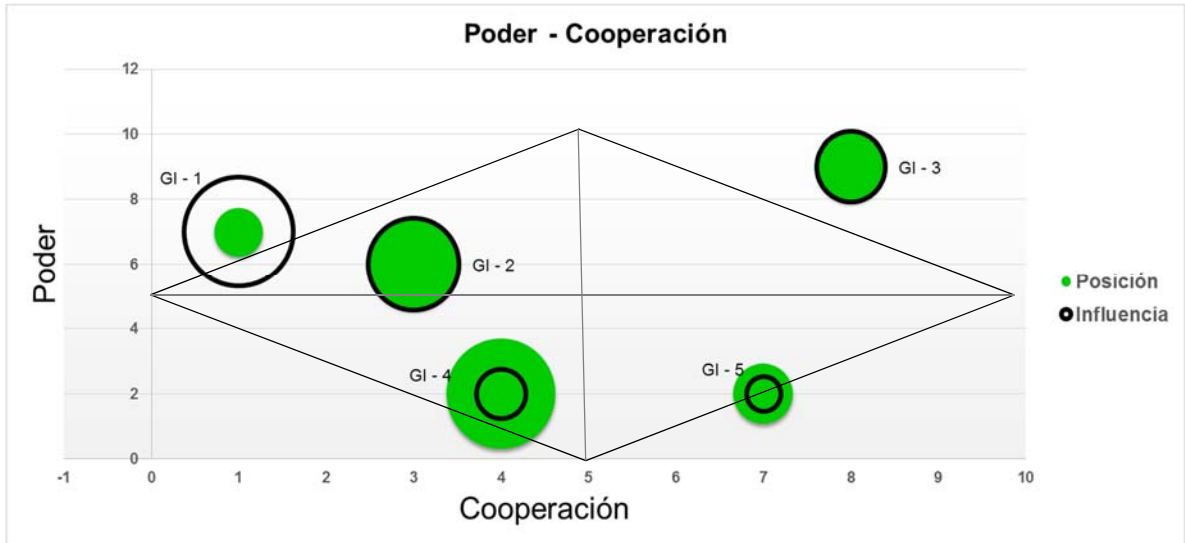
10-NOV-2014 / Versión 01

Fecha de elaboración _____

Grupo de Interés	Representante	Poder	Cooperación	Posición	Flexibilidad	Influencia
<i>Registrar el nombre de la persona o grupo identificado</i>	<i>Escribir el nombre del representante del grupo de interés, si se trata de un grupo de personas</i>	<i>Calificar de 1 a 10 la capacidad de un grupo de interés para tomar decisiones que puedan afectar o beneficiar la ejecución del proyecto</i>	<i>Calificar de 1 a 10 el grado de colaboración de los grupos de interés frente al desarrollo del proyecto</i>	<i>Calificar de 1 a 10 la posición del GI</i>	<i>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</i>	<i>Calificar de 1 a 10 la capacidad que posee el grupo de interés de generar cambio en la actitud de sus pares</i>
		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

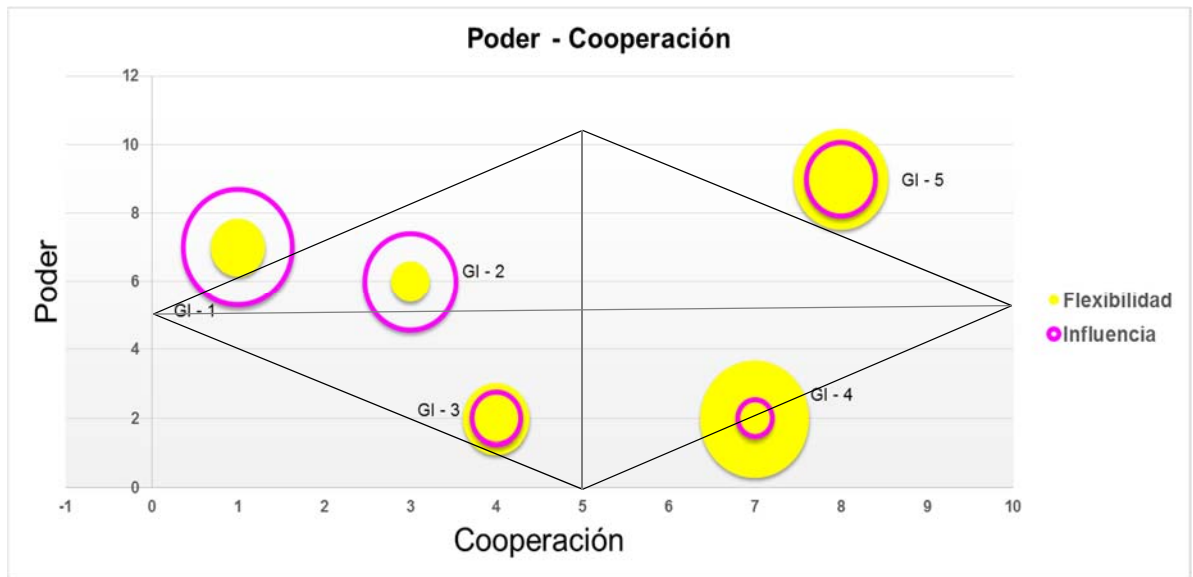
Nota: Los valores de calificación con los cuales se diligencio el formato, son ejemplo para elaborar las gráficas.

Imagen 6. Relación Poder – Cooperación – Posición - Influencia



Fuente: Equipo Trabajo de Grado

Imagen 7. Relación Poder – Cooperación – Flexibilidad - Influencia



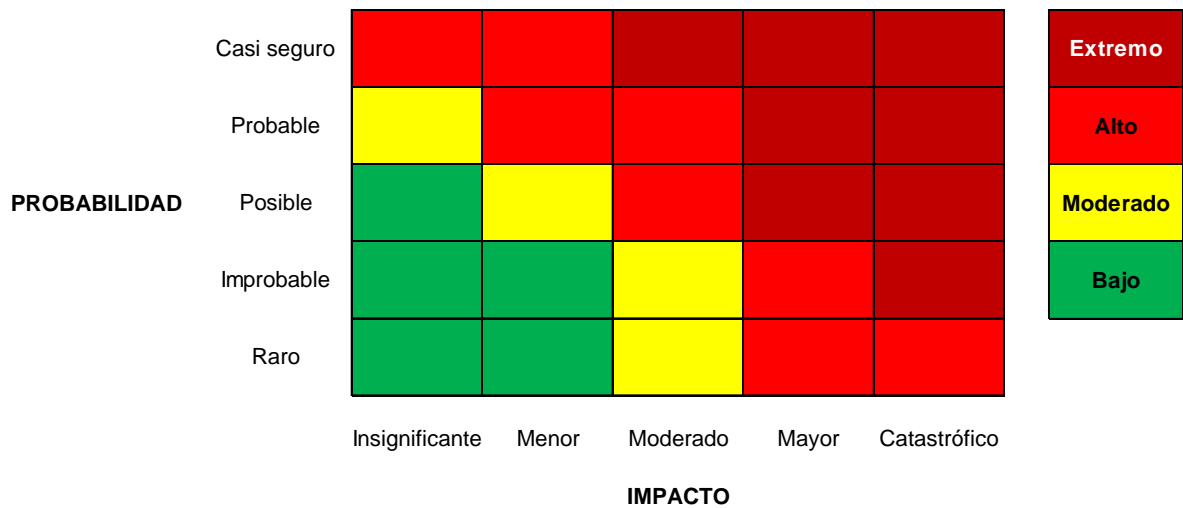
Fuente: Equipo Trabajo de Grado

MATRIZ DE RIESGOS CON GRUPOS DE INTERÉS (RGI-F-02-02)

10-NOV-2014 / 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 Cultural 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/Inversión disciplinaria /Investigación fiscal - Operativo: Intermittencia 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			

Imagen 3. Calificación riesgo inherente



Fuente: Equipo Trabajo de Grado

7.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO (RGI-S-03-00)

7.3.1 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.

7.3.2 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.

7.3.3 DEFINICIONES

- *Stakeholder*: 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 proyecto²³.
- Proyecto: Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto, servicio o resultado²⁴

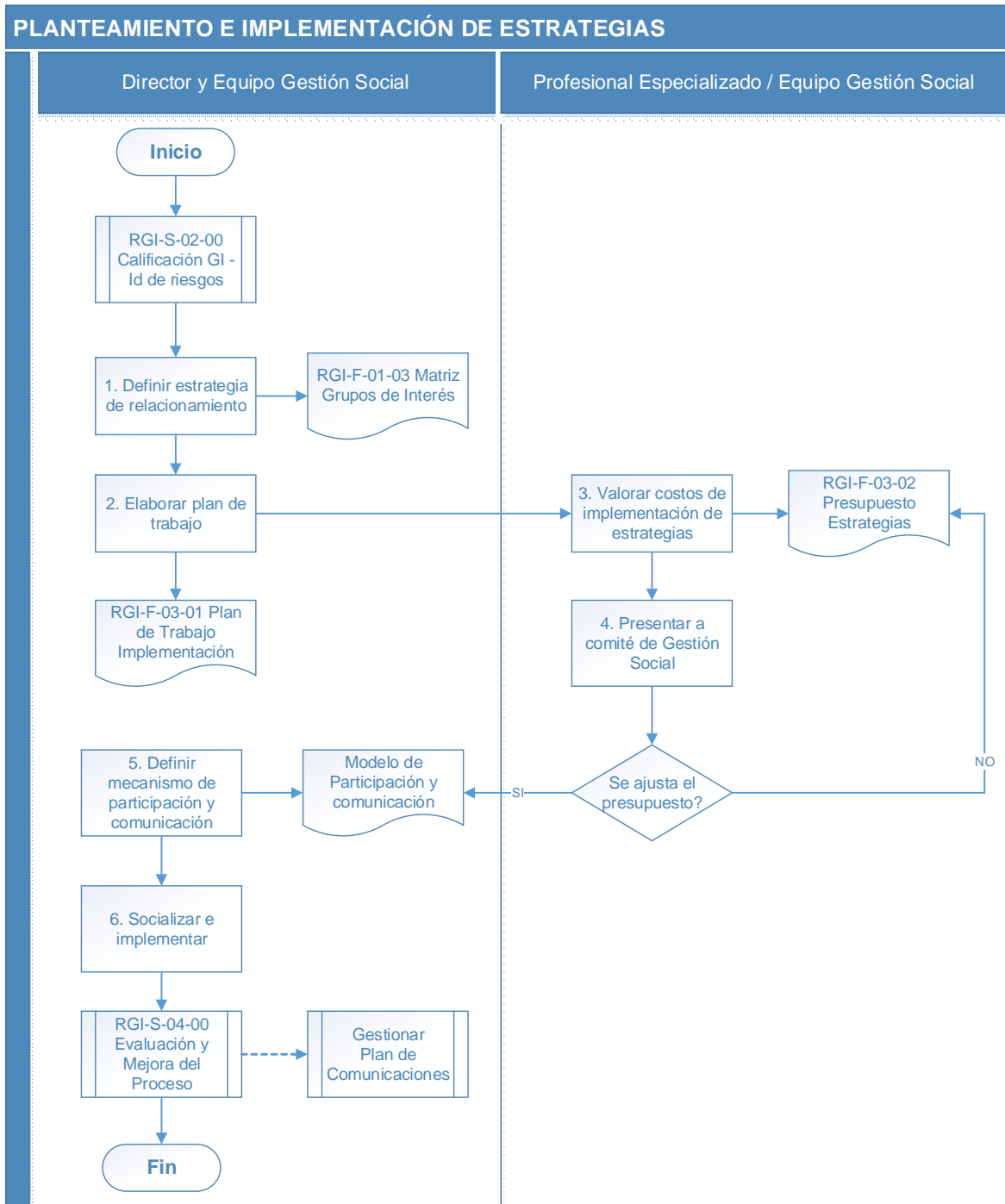
7.3.4 CONDICIONES GENERALES

- Las estrategias definidas para el relacionamiento con los grupos de interés debe 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.

²³ PMI - PMBOK quinta edición

²⁴ PMI - PMBOK quinta edición

7.3.5 FLUJOGRAMA



7.3.6 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 la misma.

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. Esta 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.

7.3.7 PRODUCTO O RESULTADO DEL PROCESO

- 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

PLAN DE TRABAJO IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO (RGI-F-03-01)

10-NOV-2014 / Versión 01

No.	Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	Costo	Grupos de Interés
	<i>Describir la estrategia de relacionamiento establecida en el subproceso de Planteamiento de Estrategias de Relacionamiento</i>	<i>Describir las actividades que componen la estrategia. Se deberá diligenciar la totalidad de las actividades por estrategia</i>	<i>Describir el cargo y nombre del responsable de ejecutar la actividad</i>	<i>Corresponde a la fecha planeada de ejecución de la actividad</i>	<i>Indique el costo en el que se incurrirá por la implementación de cada actividad</i>	<i>Relacione los grupos de interés que se verán atendidos con la implementación de la estrategia</i>

PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS DE RELACIONAMIENTO (RGI-F-03-02)

10-NOV-2014 / Versión 01

No.	Estrategia de relacionamiento	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana n	Grupos de Interés
	<i>Describir la estrategia de relacionamiento establecida en el subproceso de Planteamiento de Estrategias de Relacionamiento</i>	<i>Indique el costo en el que se incurrirá por la implementación de la estrategia en cada semana</i>						<i>Relacione los grupos de interés que se verán cobijados con la implementación de la estrategia</i>
Presupuesto del relacionamiento con los grupos de interés		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

7.4 EVALUACIÓN Y MEJORA DEL PROCESO RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERES (RGI-S-04-00)

7.4.1 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.

7.4.2 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.

7.4.3 DEFINICIONES

- *Stakeholder*: 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 proyecto²⁵.
- Proyecto: Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un único

²⁵ PMI - PMBOK Guide Fifth Edition

producto, servicio o resultado²⁶.

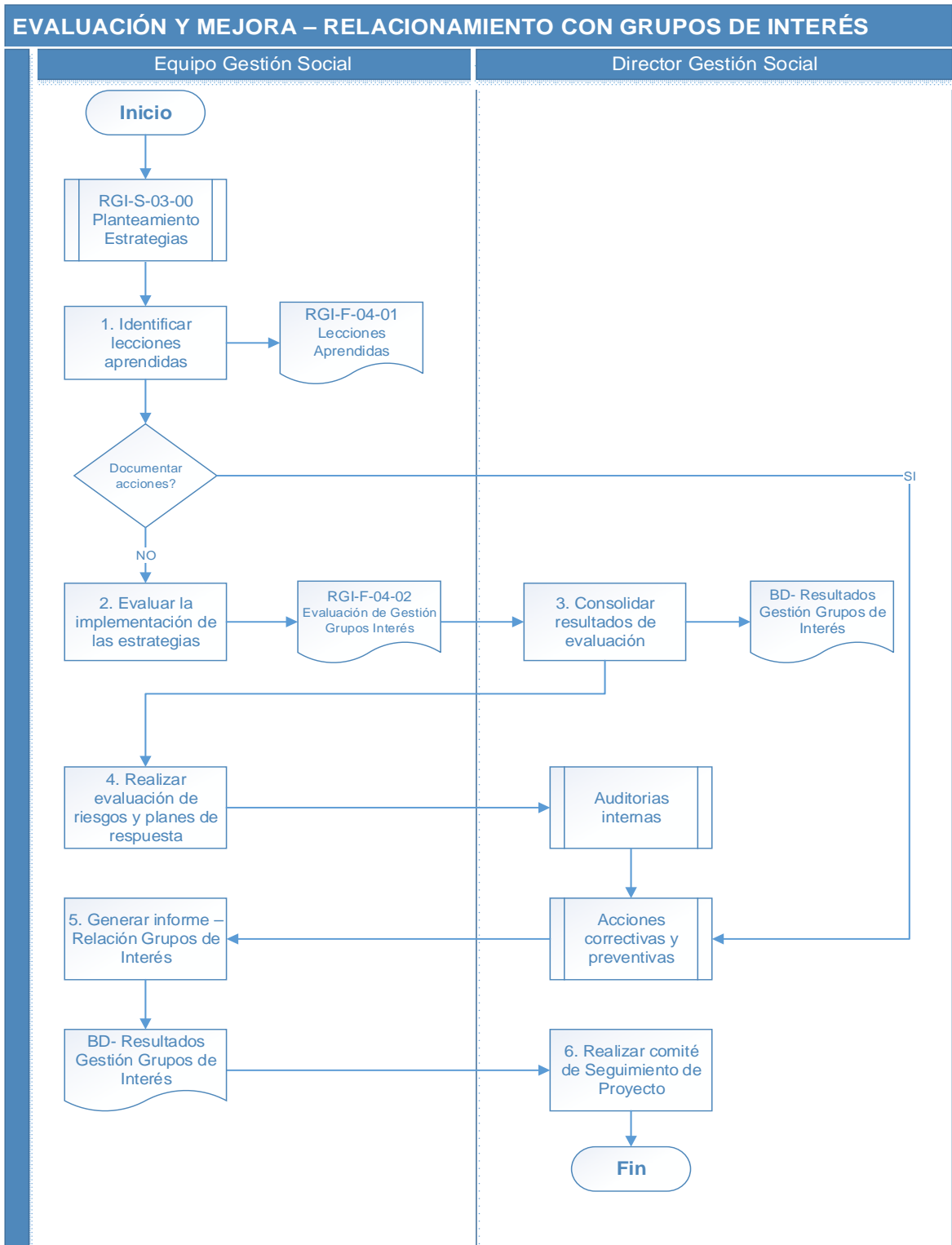
- GI: Grupo de Interés.

7.4.4 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.

²⁶ PMI - PMBOK Guide Fifth Edition

7.4.5 FLUJOGRAMA



7.4.6 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.

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.

7.4.7 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

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

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
<i>Describir el nombre de la estrategia asociada a la situación objeto de oportunidad de mejora</i>	<i>Describir el riesgo asociado a la situación objeto de oportunidad de mejora</i>	<i>Describir el nombre del Grupo de Interés involucrado en la situación objeto de oportunidad de mejora</i>	<i>Detallar la situación presentada</i>	<i>Describir nombre de Grupo de interés o persona que identificó la situación objeto de oportunidad de mejora</i>	<i>Detallar el impacto sobre el cumplimiento del proyecto</i>	<i>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.</i>

**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	
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 _____	

BIBLIOGRAFÍA

- PMBOK Quinta edición, *guide to the Project management body of knowledge*, 2013.
- Accountability, “De las Palabras a la Acción, Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés” – Volumen 2 - 2006, disponible en <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>.
- www.ifc.org
- Normas de desempeño sobre sostenibilidad ambiental y social – Corporación Financiera Internacional – 01 de enero de 2012.
- <http://www.bancomundial.org>
- Archivo organizacional – CONCESIONES CCFC S.A.
- Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes - Corporación Financiera Internacional