

Tesis de Maestría

**Ruta de Intervención Social en Proyectos de Infraestructura Vial de  
Construcciones El Cóndor.**

**Presentado por:**

Claudia Maria Agudelo Oquendo

Código 201917500225

Asesor de Tesis:

Mario Enrique Vargas Sáenz

**Universidad EAFIT**

**Escuela De Administración**

**Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	5
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
2.1.	Antecedentes .....	7
2.2.	Descripción .....	9
2.3.	Formulación del problema .....	10
3.	JUSTIFICACIÓN.....	11
3.1.	SOCIAL .....	11
3.2.	Institucional.....	11
3.3.	Personal.....	12
4.	ALCANCE.....	13
5.	DELIMITACIÓN.....	14
	VARIABLES .....	14
	FIGURA 1. ELABORACIÓN PROPIA. ....	14
6.	OBJETIVOS.....	15
6.1.	Objetivo General.....	15
6.2.	Objetivos específicos .....	15
7.	MARCO REFERENCIAL .....	16
7.1.	Marco Teórico.....	16
7.2.	Marco Conceptual .....	17
8.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	21
8.1.	Enfoque.....	21
8.2.	Tipo de Investigación .....	21
8.3.	Sujetos o universo .....	22
8.4.	Instrumentos o Técnicas de Información .....	23
9.	RESULTADOS ESPERADOS .....	24
10.	PROPUESTA RUTA DE INTERVENCIÓN SOCIAL .....	25
10.1.	Primer Momento .....	28
10.2.	Segundo Momento .....	32
10.3.	Tercer Momento.....	36
10.4.	Cuarto Momento .....	40
10.5.	Momento 5.....	43
11.	CONCLUSIONES .....	45
12.	REFERENCIAS .....	48
13.	ANEXOS.....	50
13.1.	Anexo 1 Transcripción de Entrevistas.....	50
13.2.	Anexo 2. Formato 1 .....	64
13.3.	Anexo 3. Formato Momento 2 .....	66
13.4.	Anexo 4. Formato 3 y 4.....	69

13.5.	Anexo 5. Formato Mapa Social.....	75
13.6.	Modificación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1	.....	14
Cuadro 1	.....	22
Figura 2	.....	26
Cuadro 2	.....	27
Figura 3	.....	31
Figura 4	.....	35
Figura 5	.....	39
Figura 6	.....	42
Figura 7	.....	44

## **1. INTRODUCCIÓN**

Siempre me ha generado mucha inquietud a lo largo de mi carrera, la negativa que tienen las comunidades a los proyectos cuando llegan las grandes obras de infraestructura a sus territorios, que va desde la simpleza en ver que las vías traen desarrollo, hasta la complejidad de los requerimientos que realizan sus pobladores para que estas obras se ejecuten.

Cuando se desarrolla espacios o conversatorios con los líderes y habitantes de estas zonas intervenidas, la queja es recurrente y es que a las comunidades no las hacen participes en la ejecución de los diseños de las obras que quedaran en sus territorios, sino que solo se les suministra la información de cómo quedará transformado su entorno.

Además, sienten que estos diseños fueron elaborados desde un escritorio, sin conocer realmente la composición geográfica y su contexto socioeconómico. Simplemente las empresas llagan y socializan de acuerdo con lo exigido en el contrato, es decir, los contextualiza sobre las obras que se llevaran a cabo así no lo quieran.

De ahí nace la inquietud de revisar si cambiando la manera de llegar a estos territorios, se puede transformar la ecuación y por consiguiente su respuesta. Realizar la Ruta de Intervención Social que le permita a los profesionales sociales tener un protocolo de llegada definido, que deje de ser tan intuitivo y se vuelva más un manual de buenas prácticas con los grupos de interés.

Buscar una Licencia Social de los actores afectados por las obras, sin pretender que hagan parte de la planificación y del diseño del proyecto, pero sí de la aplicación de los programas sociales y el esbozo de nuevas metodologías que requieran o que sean pertinentes para ellos.

De esta manera tener relaciones constructivas en los territorios, hacerlos inclusivos a través del enfoque Acción Sin Daño, y mitigar los impactos que se generan a las comunidades.

Esta ruta se diseñó para ser desarrollada en 5 momentos, los cuales traen el paso a paso, para que los profesionales sociales, acompañados de un grupo interdisciplinario, propio de la empresa Construcciones El Cóndor, puedan aplicar en los territorios desde el instante que es adjudicado el proyecto hasta el cierre de este. Es importante aclarar que no es un protocolo rígido sino por el contrario flexible, porque dependiendo de la identificación del proyecto, el tipo de contrato y la duración, se puede modificar la duración o pertinencia de cada momento de la Ruta o incluso hasta devolverse en cada paso, si es necesario revisar, para retomar, verificar o levantar nuevamente la información.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Antecedentes**

En Colombia se escucha que hay un atraso en la infraestructura vial, que a pesar de que el país tiene una ubicación geográfica envidiable, que es un paso obligado para las embarcaciones, no posee una red de carreteras para la distribución comercial, y como consecuencia de lo anterior esto se ha convertido en una condición para no alcanzar el crecimiento económico que se espera del país (Fernando and Correa 2013, p.130).

El Gobierno Nacional inició su programa más ambicioso de infraestructura que son las Concesiones viales de cuarta generación, con grandes inversiones de recursos estatales e inversión privada (Prieto, 2002). “El posicionamiento adecuado de la región en el mapa de la competitividad mundial requiere la articulación de su territorio con infraestructura adecuada y eficiente, que permita aumentar los niveles de competitividad y mejorar la calidad de vida de sus habitantes” (Monsalve, 2016, p. 12).

Todo lo anterior con el objetivo de tener las regiones del país comunicadas a través de una mejor infraestructura de transporte para incrementar su desarrollo económico y social.

En el año 2011, a través del decreto 4165 de noviembre 3, se asignó a la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), como el ente a cargo de “planear, coordinar, estructurar, contratar, ejecutar, administrar y evaluar proyectos de concesiones y otras formas de Asociación Público Privada - APP, para el diseño, construcción, mantenimiento, operación, administración y/o explotación de la infraestructura pública de transporte en todos sus modos...” (Agencia Nacional de Infraestructura, 2020). Con el

objetivo que Colombia tuviera una estructuración y gestión de proyectos viales con una participación económica privada y una mayor transparencia en su ejecución.

Uno de los principales problemas de estos proyectos de infraestructura es la llamada 'Licencia Social' con la que no se cuenta al llegar a los territorios y muchas veces se alcanza solo al terminar las obras, generando atrasos y mal relacionamiento con las comunidades. Esto significa que las poblaciones den el permiso, que otorguen el consentimiento a los proyectos que llegan a su territorio.

La ANI a través de los programas contractuales exige a los concesionarios a desarrollar políticas de participación ciudadana, pero no de inclusión ni de concertación, porque los proyectos ya están definidos en su alcance, y esto es lo que genera tanto malestar en las localidades. Adicionalmente estos programas están para la ejecución durante la construcción, mantenimiento y operación de los proyectos, pero no contemplan un acercamiento antes de llegar a los territorios, sino que hace parte de la responsabilidad social de cada empresa, en cuando al objetivo que tenga de relacionamiento con sus grupos de interés.

De ahí nace la intención que una empresa de infraestructura genere los elementos para diseñar su Ruta de Intervención Social, que le permita la implementación de una Licencia Social que no solo de respuesta a los requerimientos de las comunidades, sino que genere una participación real y activa de las poblaciones en cuanto a la ejecución del proyecto.

Realmente no se encuentra que esta problemática se aborde, hasta ahora es una estrategia que puede tener o no una empresa, es una decisión trascendental que se toma de manera corporativa y estratégica para entrar a los territorios.

El abordaje que se hace desde la literatura es referente a tres ejes que han generado mucha fricción entre las comunidades, Nación y Empresa que son: la Gestión Predial, la obtención de Licencia Ambientales y las Consultas Previas. Son tres aspectos claramente relacionados con la sociedad civil, y que han sido un impedimento para el desarrollo de las obras viales.

Frente a estas dificultades el Gobierno estableció algunas leyes para mejorar las intervenciones de las Empresas, como: la Ley 1682 (2013) de infraestructura, modificada parcialmente por la ley 1882 (2018), con el objetivo de atacar estas problemáticas. Pero que en la práctica no resuelven el problema de fondo (Caicedo, 2016).

## **2.2. Descripción**

Las empresas que tengan que realizar alguna obra de infraestructura vial en el país, deben de cumplir con requerimientos contractuales y dependiendo de la entidad que tenga asignado el proyecto, exige o no la presencia de un profesional social como parte del equipo de intervención, para el cumplimiento de los programas sociales, como medida de mitigación de impactos a las comunidades afectadas por las obras; sin embargo, estos están establecidos para que sean ejecutados una vez llegue el proyecto al territorio.

Existen algunas herramientas para realizar el levantamiento de la información, entre ellas como el diagnóstico participativo, mapeo de actores. Las cuales buscan identificar el área de influencia del proyecto, directa o indirecta, ubicación de las comunidades, sitios importantes para éstas, estructuras organizativas y formas de participación. Pero, aunque son un buen ejercicio de acercamiento a las colectividades estas herramientas no ayudan a generar empatía.

En efecto existe un protocolo establecido para realizar las socializaciones de los proyectos, que consiste en darle a conocer a las comunidades el alcance, diseño y estructura de las obras.

Y en ocasiones el no acercamiento adecuado con las comunidades genera una mayor resistencia de las poblaciones, que señalan que el proyecto se diseñó sin tener en cuenta sus necesidades, sus contextos socio económicos, su cultura ni su entorno.

Esta problemática es constante, y es una queja recurrente en los líderes de las comunidades, pero ante eso, no es mucho lo que se pueda hacer desde lo contractual, en efecto los proyectos, obras o actividades (POA), ya están diseñados y aprobados, y son mínimos los cambios que se puedan hacer, pero si se da un giro a la manera de llegar, de abordarlos, de conocer sus necesidades, posiblemente se reciba de mejor forma estas iniciativas de infraestructura y se genere una adaptación al cambio.

### **2.3. Formulación del problema**

¿Cuál es la Ruta de Intervención Social en los territorios para las empresas de infraestructura, que permita mejorar el relacionamiento con las comunidades donde se desarrolla proyectos viales?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1. Social**

Es importante analizar las percepciones de relacionamiento de los grupos de interés que son clave para las empresas de construcción vial, frente a las expectativas, intereses y aspectos negativos y positivos que esperan a cara de la gestión social y el cumplimiento de sus compromisos, por lo que resalta la importancia de hacer el estudio de entorno en sus diferentes zonas que impactará no solo en construcción sino durante la operación vial.

Esta investigación permitirá generar una Ruta de Intervención Social que le concederá a Construcciones El Cóndor conocer a sus grupos de interés en las áreas de influencia; lo cual determinará las estrategias y acciones que se deben implementar para fortalecer su gestión relacional en aquellos aspectos donde presentan debilidades y oportunidades de mejora en materia de comunicación, relacionamiento, gestión de riesgos y fidelización con estos grupos. Además, construir confianza y afianzarse como una empresa socialmente responsable con su entorno que aporta al desarrollo e interconexión de las zonas donde opera; consolidando su crecimiento y generación de valor en la infraestructura.

#### **3.2. Institucional**

En el medio hay poca investigación de los proyectos de infraestructura asociado a la gestión social antes de la llegada de las empresas a los territorios, son escasos los escritos frente a las rutas metodológicas o protocolos de intervención que establecen las empresas para llegar a las comunidades a impactar con sus proyectos. Es una oportunidad de contribuir a la información escrita que sirva de base a otras investigaciones.

Lo anterior a nivel nacional, porque a nivel de experiencia internacionales, hay casos concretos de éxito, donde se evidencia las ventajas de tener estas prácticas, por ejemplo, “un caso positivo es el de la Minera Tintaya situada en la región de Cuzco, Perú. Allí, la empresa Xstrata se caracteriza por representar frente al mundo un ejemplo de los beneficios que generan las buenas relaciones con la comunidad” (Oquendo and Sarmiento, 2016, p. 11).

### **3.3. Personal**

Plantear una transformación social que obligue a una nueva formación profesional, más adaptada con el paradigma del desarrollo y la participación social, logrando un mejor posicionamiento en el diseño de metodologías e instrumentos de intervención social.

En este sentido, lograr empoderar a través de la participación comunitaria una estrategia de desarrollo local que implicaría una consolidación en el relacionamiento y empatía con los grupos de interés.

#### **4. ALCANCE**

La presente investigación pretende que al final se tenga el resultado de la Ruta de Intervención Social en los proyectos de infraestructura vial de Construcciones El Cóndor, que se pueda aplicar en diferentes entornos y territorios. Esta intervención siempre se haría independientemente de la entidad contratante y se aplicaría a todas las comunidades donde se impacten con las obras viales.

## 5. DELIMITACIÓN

Esta investigación se llevará a cabo durante el segundo semestre del año 2020 e inicios del 2021, se abordará los municipios de Antioquia, Córdoba, Sucre y Bolívar, que son los territorios donde se ejecuta la Concesión Ruta al Mar, esquema de Asociación Público-Privada, cuya construcción está a cargo de Construcciones El Cóndor.

Variables

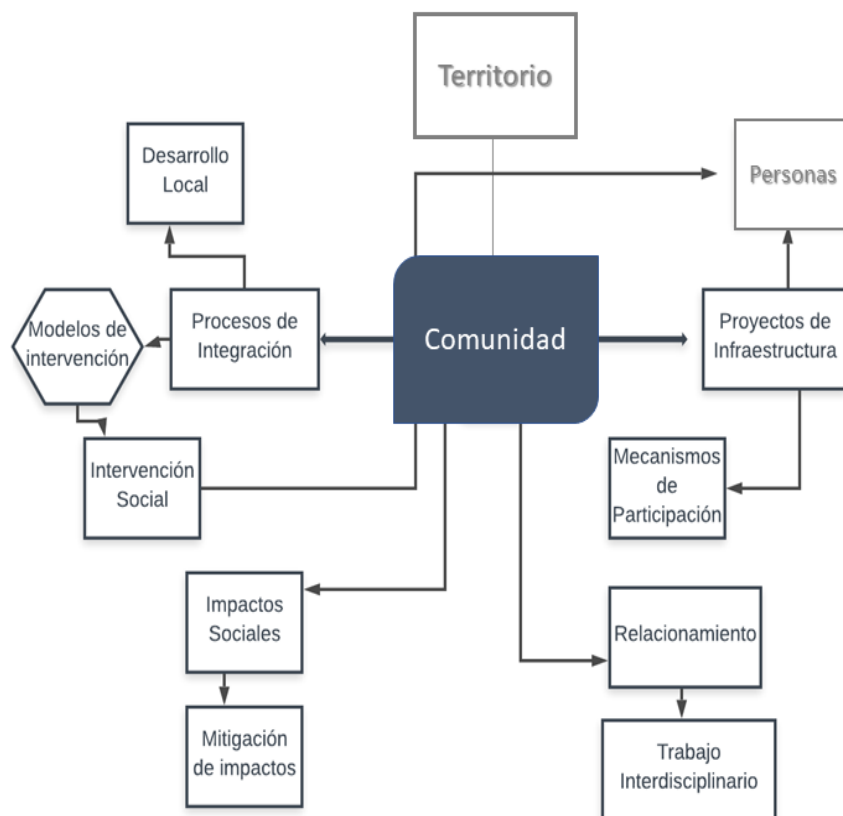


Figura 1. Elaboración propia.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General**

Proponer una Ruta de Intervención Social en proyectos de infraestructura vial ejecutados la empresa Construcciones El Cóndor, que permita un relacionamiento adecuado con las comunidades que habitan los territorios impactados.

### **6.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar los hitos de un proyecto de Infraestructura Vial en Colombia
- Describir las fases de una Ruta de Intervención Social en proyectos de Infraestructura Vial para la empresa Construcciones El Cóndor.
- Ejecutar una Ruta de Intervención Social en proyectos de Infraestructura Vial desarrollados por Construcciones El Cóndor, que permita un relacionamiento adecuado con las comunidades que habitan los territorios impactados.

## **7. MARCO REFERENCIAL**

### **7.1. Marco Teórico**

Esta investigación se basará en dos enfoques: “Acción Sin Daño” y el de Licencia Social, ambas corrientes resultan ser pertinentes para elaborar la Ruta de Intervención Social, y que ayude a contribuir a la gestión social de un proyecto de infraestructura vial.

A continuación, se explicarán en el orden anteriormente expuestos:

‘Do No Harm’, traducido al español como Acción Sin Daño (ASD), fue introducido en el marco de la ayuda humanitaria y la cooperación al desarrollo por una ONG norteamericana: Collaborative for Development Action (CDA), que implementó una metodología para valorar la intervención de expertos y cooperantes en contextos culturales, marcos sociales y geografías diversas a las construidas desde paradigmas occidentales. (L García, 2006).

En otras palabras, es lograr que las organizaciones sociales, en este caso, la empresa privada, transforme la manera de impactar a las comunidades en su territorio, que tenga un impacto positivo a través de mejorar su relacionamiento con sus grupos de interés.

Es importante anotar que este enfoque ha sido utilizado generalmente para contextos de conflicto armado. En Colombia en la actualidad se menciona en los programas de reparación a víctimas del conflicto (Villa Gomez et al. 2017).

Desafortunadamente, los impactos que generan las intervenciones que realiza las empresas de infraestructura en los territorios, que pueden llegar a suscitar desplazamientos, son consideradas intervenciones que generan daño, porque son de alto impacto, configurándose cada vez un riesgo más alto para el privado con estas acciones.

Hay otro enfoque que resulta complementario para esta esta investigación que es la llamada 'Licencia social', es una teoría que ha venido adoptando la actividad minera, pero que realmente no está regulada por la legislación colombiana. Y esta se entiende como “el instrumento de aprobación por parte de la comunidad para la óptima ejecución de un proyecto, obra o actividad, POA; el cual debe evaluar y priorizar los impactos positivos y negativos que afectaran a los actores involucrados y en ese orden formular e implementar programas para mitigar, compensar o potenciar los impactos identificados” (Oquendo and Sarmiento, 2016, p. 14).

Estos dos enfoques precisan en común la importancia que tienen las relaciones con los actores sociales en lo concerniente a la intervención social y las bondades que brinda cuando este relacionamiento se da de manera adecuada.

En Colombia se ha utilizada la terminología Licencia Ambiental, la cual, si se encuentra regulada por la legislación nacional, a través del decreto 2041 de 2014, y determina que “La licencia ambiental deberá obtenerse previamente a la iniciación del proyecto, obra o actividad” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014).

No obstante, para las intervenciones sociales no hay una normatividad que exija a las empresas tener un consentimiento de los proyectos de infraestructura a nivel social, por parte de las poblaciones, solo se exige el cumplimiento de los programas de intervención social que estén incluidos en los contratos.

## **7.2. Marco Conceptual**

Construcciones El Cóndor es una Empresa antioqueña de infraestructura vial, fundada hace 42 años, el 6 de marzo de 1979, actualmente cuenta con alrededor de 3500 colaboradores y se proyecta como una empresa líder del país en los temas de infraestructura. “Ocupa el segundo puesto en el ranking de las empresas más grandes del

sector de infraestructura por ingresos y está listada en la Bolsa de Valores de Colombia desde 2011” (Ranking de Revista Semana, 2019).

Para Construcciones El Cóndor el relacionamiento con las comunidades, que lo hace a través de la gestión social, se ha convertido en una columna fundamental para su cultura y modelo de operación, por eso dentro de su estrategia esta generar valor a todos sus grupos de interés, contribuyendo al bienestar económico y ambiental. (Construcciones El Cóndor 2020, p. 61)

La empresa al identificar el impacto que generan las obras civiles que ejecuta en los territorios de las comunidades, se vuelve consciente que éstos son su grupo de interés más relevante con los que se coexiste e interactúa, en consecuencia, la forma de generar un relacionamiento adecuado con ellos es adoptar la gestión social como uno de sus ejes fundamentales de su cultura organizacional, donde ésta no es accesorio sino real. En consecuencia, pretende que, a través de la gestión social, se puedan establecer relaciones más dinámicas con las comunidades próximas a los proyectos de infraestructura, promoviendo una comunicación más efectiva para identificar sus expectativas y construir canales de confianza.

La Concesión Ruta al Mar, es un proyecto de cuarta generación (4G) que está ejecutando Construcciones El Cóndor, la cual será objeto de estudio de este trabajo de grado, y es una sociedad por acciones cuyo objeto social es ejecutar el contrato de concesión bajo el esquema de Asociación Público Privada (APP) N°016, suscrito el 14 de octubre de 2015 con la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI), cuyo objeto es la “Construcción, Mejoramiento, Operación y Mantenimiento y Reversión del sistema Vial para la conexión de los departamentos Antioquia-Bolívar”.

En Colombia se ha considerado por muchos años que tiene un atraso en el desarrollo de la infraestructura vial, no solo a nivel regional sino nacional. Por lo que “en el año 2013, el Gobierno emprendió la ejecución del ambicioso programa de infraestructura de vías de cuarta generación (4G), que pretende modernizar la infraestructura vial del país que tiene un rezago que afecta la competitividad.” (Lewis, 2016).

Ahora bien, se entiende por Infraestructura Vial, al grupo de instituciones, sistemas, instalaciones y obras públicas que permiten el funcionamiento de un país, por ejemplo, sistemas de comunicaciones, saneamiento, aeropuertos y red vial, son algunos. Es el conjunto redes viales que permiten la conexión entre un punto A y B, es decir, son todos aquellos factores que se unen de manera conforme y bajo la observancia de ciertos detalles técnicos de diseño y construcción, para asegurar el tránsito o circulación de usuarios a través de las vías. (Tavera n.d. p. 4).

Siempre se escucha decir que las obras de infraestructura generan un gran impacto en las comunidades, ¿pero que es impacto? “El impacto se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general” (Libera, 2007). Esto es una de las principales preocupaciones tanto de la empresa privada, Estado y de la comunidad. Generalmente, la mitigación está relacionada para las comunidades con la ausencia de Estado y se le cobra a la empresa privada ese abandono estatal.

Los principios de Ecuador es otra aplicación que se está implementado en los proyectos, por condicionamiento de los contratantes, es una figura que se le exige a las entidades financieras y que se trasladó a las empresas objeto de préstamos. “Es un marco de gestión de riesgo que da pautas generales en la “debida diligencia” para que las instituciones financieras determinen, valoren, clasifiquen y gestionen el riesgo social y ambiental en los proyectos que financian y asesoran” (González, 2016).

Es la manera de exigir buenas prácticas de los privados en aspectos, financieros, ambientales y sociales, por las grandes inversiones en los territorios acompañado con sus impactos.

Una entidad que aporta un manual de buenas prácticas es La Corporación Financiera Internacional (IFC), esta es una entidad que pertenece al Banco Mundial. Este manual “se concentra en los actores sociales “ajenos” al funcionamiento básico de la empresa, tales como las comunidades afectadas, las autoridades de los gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales y otras organizaciones de la sociedad civil, instituciones locales y otros sectores sociales interesados y afectados por un proyecto” (Corporación Financiera Internacional, 2017, p. 13). En pocas palabras, son recomendaciones para las empresas y que se refleja en el buen relacionamiento comunitario.

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1. Enfoque**

Partamos de la definición de enfoque, “es la perspectiva o el horizonte de sentido desde el que se observa la realidad. Por lo tanto en éste cuentan los intereses, las intencionalidades y los conocimientos con los que el investigador percibe, categoriza y conceptualiza los fenómenos estudiados” (Rodríguez, 2011, p. 7).

Para esta investigación se utilizará el planteamiento metodológico del enfoque cualitativo, que es el que mejor se adapta a las características del presente trabajo. Consiste en realizar el análisis a un entorno social, dar explicación de lo humano en un contexto cultural y se pretende que dé las herramientas para conceptualizar los procesos sociales que se identifiquen (Galeano, 2004).

### **8.2. Tipo de Investigación**

Dado que el objeto de estudio es la Ruta de Intervención Social de los Proyectos de Infraestructura vial, se plantea recurrir a un caso de estudio, al proyecto Concesión Ruta al Mar. Considerando que, para este tema de investigación, se tiene poco sustento teórico que permita conocer al detalle las rutas de intervención social en las obras viales de empresas o entidades estatales. “Muy frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno” (Roberto and Sampieri, 1997, p. 71).

### 8.3. Sujetos o universo

“La población se define como “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (Richard Levin, 2004, p. 10). En otras palabras, es la población estudio objeto de esta investigación. Que para este caso se tendrá a funcionarios de la Interventoría, de la empresa privada, de la Concesión 4G Ruta el Mar.

#### POBLACIÓN

Población	Población objetivo
<b>Funcionarios de la Interventoría</b>	- Profesional social de Proyectos. - Profesional Ambiental.
<b>Profesionales Social de Ruta la Mar</b>	-Coordinador Social
<b>Profesional de la Entidad Pública</b>	Personal Social a Cargo de proyectos viales.
<b>Profesional Social de otras Concesiones</b>	Coordinador Social de la Concesión Pacífico 3

Cuadro 1: elaboración propia.

La técnica que se utilizará será de muestreo probabilístico aleatorio. En cuanto al criterio de selección “el investigador debe especificar los criterios que deben cumplir los participantes. Los criterios que especifican las características que la población debe tener se denominan criterios de elegibilidad o criterios de selección”(Jesús Arias, Miguel Villasis 2016, p. 204). Los criterios de selección fueron de inclusión, se buscará las características particulares que cada grupo que la muestra tiene.

#### **8.4. Instrumentos o Técnicas de Información**

En una investigación de tipo cualitativo, “la recolección de los datos está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas” (R Hernández, C Fernández 2006, p. 13).

Como instrumentos de recolección de datos se utilizarán la observación directa, entrevistas semiestructuradas en profundidad, entre otros con el propósito de medir la percepción y opinión de los diferentes profesionales sociales sobre la manera que las empresas de infraestructura abordan a las comunidades cuando llegan a sus territorios a través de proyectos de infraestructura vial.

## 9. RESULTADOS ESPERADOS

En esta investigación tiene como objetivo general, proponer una Ruta de Intervención Social en proyectos de infraestructura vial ejecutados por la empresa Construcciones El Cóndor, que le permita un relacionamiento adecuado con las comunidades que habitan los territorios impactados.

El resultado esperado es contar al final de la investigación con una Ruta, tipo protocolo de intervención social, que sea aplicable a las comunidades objeto de intromisión de obras de infraestructura, antes que se inicien las obras y que se genere una mejor sinergia entre las empresas y los territorios, convirtiéndola en una herramienta obligatoria de relacionamiento comunitario.

Ahora bien, otros resultados esperados relacionados con los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar las actividades de los proyectos de infraestructura vial, que permita equiparar la mitigación al impacto con mayor precisión, en otras palabras, al reconocer las características de los proyectos se establece el alcance de las obras.
- Proponer buenas prácticas de intervención social en territorios impactados por obras de infraestructura vial, para mejorar el relacionamiento comunitario: sería interesante que se genere un manual de buenas prácticas de las empresas de infraestructura, que da transparencia a su quehacer y se involucre a las organizaciones y administraciones locales para generar una política pública de participación, para que las comunidades estén más en la planificación de las obras que impactan sus territorios.

## **10. PROPUESTA RUTA DE INTERVENCIÓN SOCIAL**

Dadas las condiciones que anteceden, es importante generar una guía o Ruta de Intervención Social, que permita analizar y conocer los diferentes componentes del territorio, para que estas empresas antes de llegar a las comunidades a dar cumplimiento a su objeto contractual, realice un análisis de los entornos y así puedan diseñar y generar medidas que mitiguen el impacto que crean los proyectos de infraestructura vial.

Es evidente entonces, que las empresas de este sector deben de reformular la manera de intervenir en los espacios territoriales de las comunidades impactadas por los proyectos; sus procesos de gestión social además de estar alineados con las exigencias contractuales deben de estar acorde a las características de las regiones, de sus contextos socioeconómicos y culturales.

La propuesta de la Ruta de Intervención Social se basa principalmente en las lecciones y experiencias adquiridas en los diferentes proyectos de infraestructura vial de Construcciones El Cóndor, especialmente en la Concesión Ruta al Mar, con el objetivo de mejorar el relacionamiento de la gestión social con sus grupos de interés, mostrar las oportunidades de desarrollo local que traen las obras a las poblaciones y realizar un análisis social de las conformidades, limitaciones e impactos de las empresas de construcción vial y proyectos de infraestructura del Estado.

El presente documento contiene la propuesta específica para responder al requerimiento de fortalecer el relacionamiento de Construcciones El Cóndor con las comunidades, al momento de llegar a un territorio con un proyecto de infraestructura vial.

Se propone una metodología específica de trabajo ajustada a la perspectiva estratégica de la Empresa.

Se pretende generar una propuesta de Ruta de Intervención Social en proyectos de infraestructura vial ejecutados por la empresa Construcciones El Cóndor, que permita un relacionamiento adecuado con las comunidades que habitan los territorios impactados.

Es una guía específica para responder a la exigencia de mejorar el acercamiento entre la Empresa y las comunidades impactadas por la ejecución de estas actividades viales.



Figura 2, elaboración propia.

A continuación, se presenta el cuadro de los objetivos de la Ruta de Gestión Social, que fueron la base para elaborar la Ruta de Intervención Social en proyectos de Infraestructura vial de Construcciones El Cóndor, sus objetivos se plasmaron en las actividades a desarrollar en los diferentes Momentos del proceso de relacionamiento con las comunidades.

## OBJETIVOS RUTA DE GESTIÓN SOCIAL

<b>Objetivos Ruta de Gestión Social</b>
<b>Contribuir con la fluidez de los proyectos constructivos a través de:</b>
1. La gestión efectiva de riesgos e impactos sociales a través del ciclo de vida del proyecto
2. Una mejor comunicación e interacción con actores locales.
3. La búsqueda proactiva de la generación de impactos positivos y de largo plazo.
4. Una mayor integración entre áreas técnicas, ambientales, prediales y sociales ante actores locales.

<b>Principios</b>				
<b>Responsabilidad</b>	<b>Claridad</b>	<b>Empatía</b>	<b>Impacto</b>	<b>Privilegiar relaciones directas</b>
Se cumple con las obligaciones sociales contractuales y los compromisos que se adquiere con los grupos de interés locales, durante la ejecución del proyecto.	Entender el contexto local, comunicarse de manera honesta, con un lenguaje simple y comprensible. Poner la cara cuando surjan problemas.	Entender que un proyecto genere expectativas en comunidades con altos índices de pobreza y vulnerabilidad; establecer el alcance de la responsabilidad, honrando siempre el buen trato.	Mitigar los impactos adversos de los procesos constructivos y maximizar el impacto de los programas sociales contractuales para que perdure en el tiempo. Hacer sinergias efectivas con la Fundación El Cóndor.	En la medida de lo posible privilegiar las relaciones directas con las personas; entender que la representación no siempre recoge el sentir de las mayorías.

Cuadro 2. Propiedad de Construcciones El Cóndor.

## 10.1. Primer Momento

### **LECTURA DE CONTEXTO: quienes somos y donde estamos.**

En este primer momento se debe de realizar la evaluación del tipo de proyecto, que será suministrado por el área de licitaciones, además de identificar a la comunidad donde se ejecutará, porque esto va a determinar impactos, afectaciones e intervenciones sociales, actividad a cargo del área de gestión social.

Se debe de reconocer las características de las obras a realizar, es decir, si son mejoramiento, rehabilitación, mantenimiento o construcción nueva, su duración, ubicación y la entidad contratante, porque esto determinará el alcance de la gestión social y también ayudará a identificar cual va a ser el funcionamiento de Construcciones El Cóndor, no solo para su instalación locativa sino del personal que será situado en la zona y su participación en la Ruta de Intervención Social.

A continuación, se explica cada tipo de proyecto:

**Mejoramiento:** es cuando se presentan cambios de especificaciones y dimensiones de la estructura de la vía, por ejemplo, cuando se presenta una ampliación de la calzada o la construcción de nuevos carriles.

**Rehabilitación:** se presenta cuando se recupera las condiciones técnicas en las que se encontraba la vía en sus inicios.

**Mantenimiento:** consiste en restaurar la vía o mantenerla en su capacidad para la cual se construyó y se diseñó.

**Construcción:** es construir una vía nueva. (Presidencia de la Republica de Colombia, Instituto Nacional de Vias -INVIAS-, and Ministerio de Ambiente 2011, p. 36).

Adicionalmente, esto ayudará a identificar los riesgos e impactos de las obras. Construcciones El Cóndor es quien llega nueva al territorio, a un contexto preexistente y cambiante, con relaciones ya establecidas entre los grupos de interés.

Para que esta primera fase sea productiva se debe de asegurar el apoyo de las partes interesadas en el suministro de la información, para ello hay que establecer relaciones y canales de comunicación desde el inicio, para forjar relaciones positivas. De la misma manera, hay que interactuar con los actores sociales cada vez más temprano, en otras palabras, no esperar que lleguen las máquinas ni la poli sombra a las comunidades, sino entender que estos habitantes tienen percepciones y desconocimiento de los proyectos, de los diseños y de la empresa.

Para este primer momento se usará la herramienta de Lectura de Contexto, este formato 1 se anexa, para definir la estrategia y los objetivos de intervención, al igual que las responsabilidades que tendrá el personal de obra, así como un cronograma y un presupuesto, si se requiere.

El desarrollo de esta etapa requiere que el Área de Licitaciones aporte la información del tipo de proyecto, la participación de Construcciones El Cóndor como constructor, consorcio o concesión, posteriormente el Área de Oficina Técnica y Jurídica debe de socializar a las diferentes áreas de la empresa, el valor del contrato, el plazo y el número de empleo a generar, cuáles serán las obras más significativas e impactante, cual va hacer la ubicación de las fuentes de material, las plantas de procesamiento y si va a ver ubicación de peajes.

Con esta información la Gerencia de Operaciones determinará la ubicación de la instalación de la planta y oficinas.

Después de tener todos estos datos, el Área de Gestión Social, empieza a levantar la información del territorio como: los principales usos de la tierra, actividades económicas, características de la población, la existencia o no de comunidades étnicas, las dinámicas socio ambientales y con el apoyo del área predial, analizar las dinámicas de la propiedad.

Todas estas identificaciones deben de ser diligenciadas por el profesional social de cada obra en el formato 1.



Figura 3, elaboración propia.

## 10.2. Segundo Momento

### **MAPA DE CONFLICTOS Y PROBLEMAS: de la comunidad y en relación con el proyecto.**

Este es el momento de la llegada, se pasa a la identificación de las partes interesadas, con el fin de elaborar un perfil comunitario, para lograr tener un concepto más real de las comunidades y este permitirá ser el punto de referencia para determinar los impactos, recolectar información que pueda utilizarse para elaborar el Plan de Gestión Social Contractual (PGSC) y corroborar las estrategias, que se elaboraron en el primer momento, de intervención social que se aplicaran en el territorio.

Antes de iniciar con cada paso de este Momento 2, se debe de realizar una reunión liderada por la Dirección Social con el Profesional Social y el Director de Obra, para enmarcar las responsabilidades y alcance de cada actividad. Debido a que la información recolectada será trasladada a la Gerencia de Operaciones y Área Social para análisis y directrices de relacionamiento.

Es el instante en que Construcciones El Cóndor a través de la gestión social llega por primera vez a las comunidades, a la zona de los proyectos. Es continuar con el acercamiento que se tiene con los grupos de interés.

Se debe de realizar un mapeo de actores que dé como resultado una matriz. En esta fase la comunicación se convierte en una estrategia poderosa para cambiar imaginarios de manera generalizada, espacios para la elaboración y la discusión de la comunidad.

Se identifican las partes afectadas, que son aquellas en las que se puede presentar un impacto por la construcción del proyecto del área de influencia directa.

Las partes interesadas, son aquellas que, aunque no se vean afectadas por la construcción de la obra tienen algún interés o influencia sobre el proyecto. Aquí se debe de incluir no solo a la comunidad sino a grupos étnicos que se identifiquen en el territorio.

El objetivo de este momento es realizar un análisis preliminar, hacer una descripción general de las partes afectadas e interesadas asociadas con la construcción del proyecto.

Para ejecutar este momento es necesario realizar los siguientes pasos:

#### 1. Recorrido y Un Café

El área social hace la identificación del territorio a través de un recorrido de todos los municipios de zona de influencia directa del proyecto.

Se debe de identificar al menos 4 actores sociales diferentes, dependiendo del tamaño del proyecto. Esta información se comparte con la dirección social, quien, en compañía del profesional social de obra, entrarán a priorizarlos y a definir su relación.

Los acercamientos se deben de generar con una lógica discursiva, que consiste en enfocar el encuentro con una conversación informal donde se busca conocer todo lo relacionado a su territorio

Se utilizará la metodología la Toma del Café, que consiste en la creación de redes informales de conversación e identificación de dinámicas sociales, utilizando el café (o bebida regional) como excusa para un primer acercamiento social. Este paso está bajo la responsabilidad del profesional social de obra.

Primero hay que presentar a Construcciones El Cóndor, y la presencia en el territorio, para entrar a conocer de las comunidades lo siguiente:

- La historia del lugar
- Primeros pobladores
- Actividades económicas principales
- Costumbres y cultura.
- ¿De dónde sale el nombre del lugar?
- ¿Hace cuánto que están en el territorio?
- ¿A qué se dedican?
- ¿Cómo se están sintiendo con la llegada del proyecto?
- ¿Cuáles son sus dificultades?

## 2. Resultados esperados

Es la recopilación de toda la información levantada a través del recorrido, del mapa de actores y el acercamiento a los grupos de interés. Después de tener esta información se traslada al Área Social y al Director de Estrategia para que identifiquen:

- Los principales riesgos.
- Establecer relaciones estratégicas y posibles aliados en la comunidad.
- Descripción general de las partes interesadas
- Lectura socioeconómica del sector.

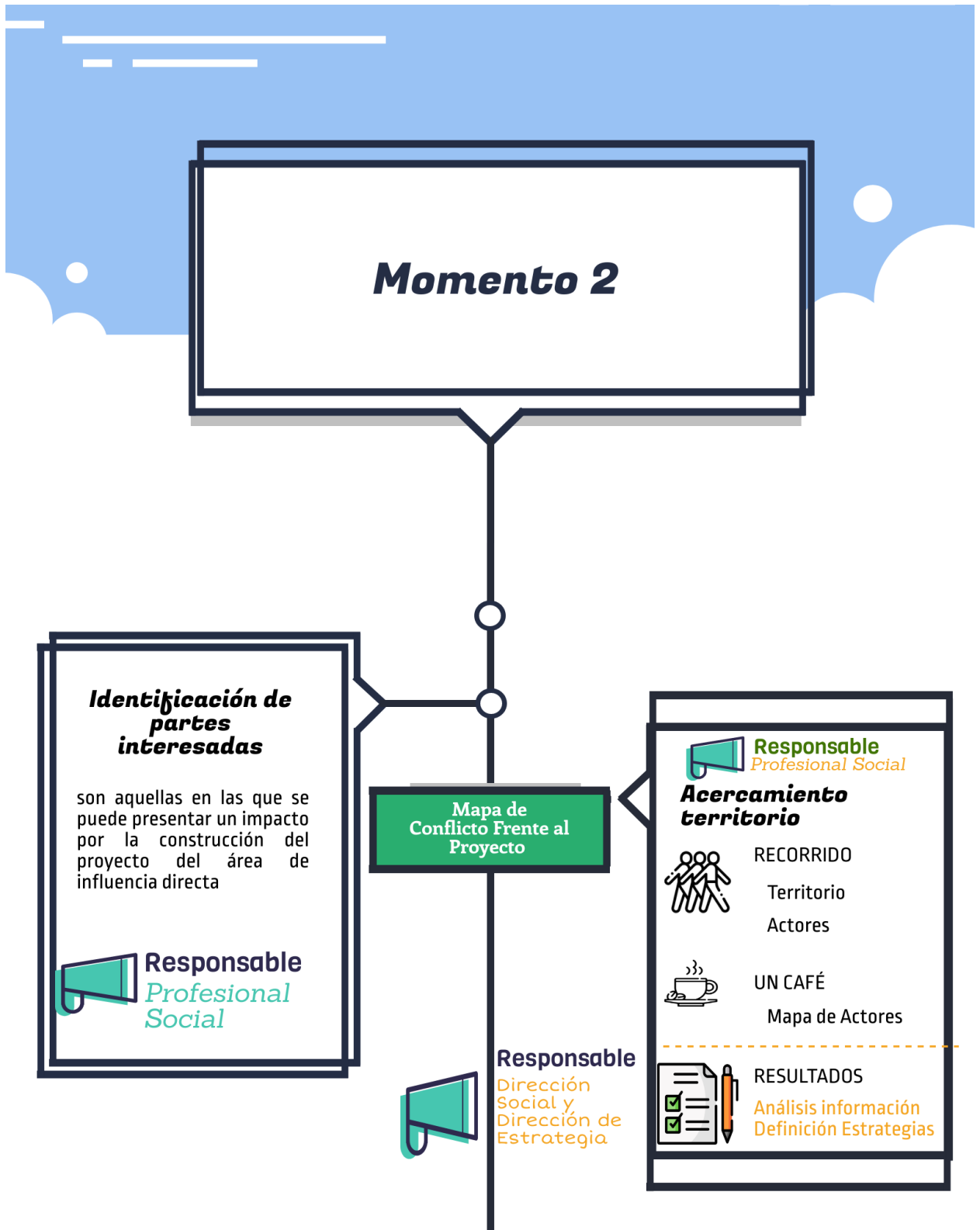


Figura 4, elaboración propia.

### 10.3. Tercer Momento

**RELACIONAMIENTO: roles, posibilidades de acción, que aportan ellos, que podemos aportar.**

Para este momento, en el que ya se han realizado las primeras identificaciones de lugares y personas relevantes y las obras dieron inicio, idealmente ya se han realizado las socializaciones respectivas del proyecto. Aquí se empiezan a personalizar las relaciones a través de la comunicación con líderes y actores sociales de la comunidad y la divulgación de la información.

Para iniciar con este Momento, es importante que, desde la Gerencia de Operaciones y el Área de Gestión Social, definan el propósito de relacionamiento en cada proyecto, posterior a esto se debe de establecer el equipo que tendrá la responsabilidad desde la obra.

Generalmente este equipo de obra estará conformado por; Director de Proyecto, Residente Social, Técnicos (ingenieros residentes del proyecto), Profesional Ambiental y profesionales prediales.

Desde la oficina Central estarán apoyando al proyecto para el relacionamiento, estos cargos; Director Fundación, Director Social y Director de Estrategia.

Ya con el grupo conformado, se debe de entrar a estructurar el objetivo del periodo del relacionamiento, para determinar cuáles van a hacer las características de la relación con los diferentes grupos, los mecanismos y canales de comunicación, los aspectos sensibles con la intervención, descripción de las dinámicas comunitarias, riesgos de la relación, actores claves, compromisos, avances y límites.

Se realizarán reuniones mensuales en las cuales se define, de acuerdo con cada situación o problemática, quien va a hacer el interlocutor por parte de Construcciones El Cóndor, quien va a asumir la responsabilidad, no todos pueden hablar ni tener la facultad de relacionarse, estratégicamente no es conveniente, se requiere que todo el grupo este alineado con la información que se suministre.

En este espacio el área social informará, quienes son los representantes de las comunidades, quienes son los interlocutores que representan a los diferentes grupos de interés, para validar ese diálogo y no terminarlo haciendo con alguien que no tenga el respaldo ni la representatividad de la comunidad. Se implementará el Formato No. 3 Plan de Relacionamiento.

Para este momento se realizarán los siguientes pasos:

En el paso A, la interacción con los grupos de interés se realiza a través de diferentes encuentros; se desarrolla un espacio para complementar la identificación de temas relevantes, establecer reglas de juego y consolidar relaciones comunitarias. El profesional social de obra estará a cargo de esta caracterización.

Hay que disponer quienes van a hacer los representantes de las comunidades, de las organizaciones locales, administración municipal y de la Empresa. Posterior a esto, se debe de escoger un comité, para acotar los puntos de partida, tener un reconocimiento y neutralización de las emociones e identificar las creencias y los modelos mentales. Con la comunidad y el profesional social de obra, se escogerán sus representantes y los integrantes del comité.

En el paso siguiente (B), divulgación de información, se establece un diálogo y escucha que son los puntos de partida para la generación de escenarios transparentes y participativos con comunidades. Se puede dar la identificación de problemas en la relación o coyunturas.

Se debe de instaurar la frecuencia en la entrega de la información y se debe de constituir una rendición de cuentas a través de la entrega de informes a los representantes de los grupos de interés. Aquí se debe de crear una sinergia entre la divulgación de lo contractual y lo establecido por Construcciones El Cóndor, como estratégico para los actores sociales, de esta manera no se estaría saturando de declaraciones a las comunidades. La información que salga por parte de la Empresa será validada por el equipo de relacionamiento.

El Director del proyecto suministrará los datos y avance de obra que se entreguen a los representantes de la comunidad.

En el paso C, está el diálogo con los actores sociales, aunque este paso se puede establecer como transversal, es decir, se da desde el inicio hasta el final de la relación, y lo realizan desde el Director del proyecto, como el profesional social, sin embargo, en esta etapa de la Ruta de Intervención Social, es importante en los diferentes espacios, dejar claro las responsabilidades que le corresponde a cada grupo, el alcance de la empresa, de la entidad contratante, de las administraciones locales y por supuesto de la comunidad, y no solo desde la responsabilidad sino también desde los deberes.

Adicionalmente hay que ir revisando el cumplimiento de los compromisos tanto contractuales como los generados en los distintos espacios, comunitarios-Empresa. En este paso el Director del

proyecto y los residentes de obra, son de vital importancia, en lo relacionado con el cumplimiento de compromisos, siempre y cuando sean constructivos y requerimientos técnicos de la comunidad.

Aquí se implementará un formato de relacionamiento comunitario, que será compartido con el momento 4, que contiene: los propósitos y características de la relación, interlocutores y alcance, que se determinan a nivel de Construcciones El Cóndor como nivel estratégico y táctico, objetivos permanentes del plan de relacionamiento y finalmente observaciones y aprendizajes.

### Sinopsis Momento 3

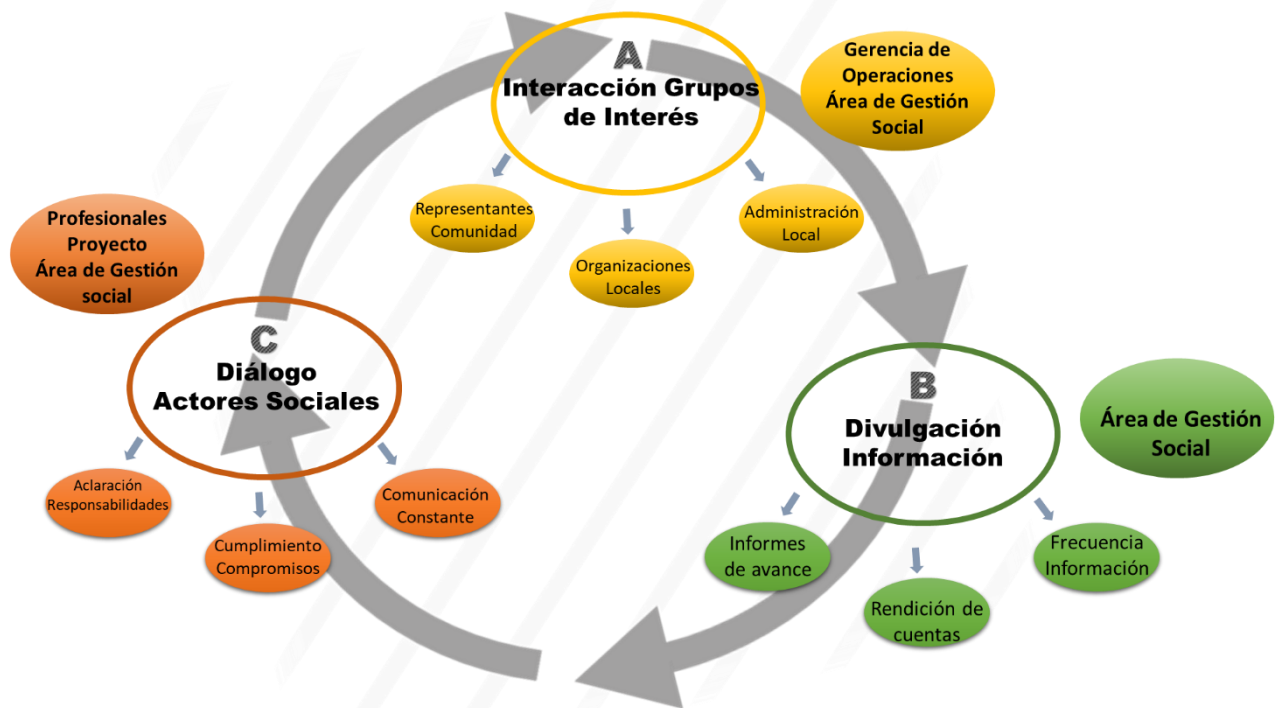


Figura 5, elaboración propia.

#### **10.4. Cuarto Momento**

##### **PLAN DE ACCIÓN: inversión social a través del plan de gestión social.**

Aquí el Plan de Acción es el resultado de la información levantada hasta el momento en los pasos anteriores de esta Ruta de Intervención Social, especialmente en el Formato No. 3 Plan de Relacionamiento.

En esta etapa se promueve y dinamiza procesos de desarrollo, donde cada una de las intervenciones está en sintonía con el impacto generado, permitiendo reconocer que detrás de cada una de las acciones de Construcciones El Cóndor hay una guía que justifica y facilita la intervención social.

Los contratos conllevan a la implementación de unos programas sociales, estos varían de acuerdo con el contratante, pero en esencia se conservan los siguientes programas; el programa de participación e información al ciudadano, atención a la comunidad, vinculación de mano de obra y cultura vial.

Adicionalmente, la Empresa tiene un programa de inversión social, que es liderado por la Fundación El Cóndor, que en consonancia a la magnitud de los impactos ambientales o sociales de las poblaciones se implementan estos programas que mitiguen el impacto generado.

Para esta identificación se implementa el Mapa Social, formato que se anexa, este documento es diligenciado por los profesionales sociales de obra, y contiene, la ubicación geográfica, los impactos generados, tales como; constante paso de flota, instalación de planta, afectación ambiental, instalación de nuevos peajes. Estos se califican de 1 a 5, siendo este último el más crítico.

Ese documento es revisado en conjunto con el Director del Proyecto y trasladado a la Directora de la Fundación, para que en acuerdo con el Área Social, selecciones los posibles programas a implementar de acuerdo al impacto generado por el proyecto.

De acuerdo con el resultado que indique la identificación de impactos en el territorio, se decide que programa de responsabilidad social se va a ejecutar. Sin embargo, en el momento 3, se organizó un comité, el cual se llama concertar para que identifiquen que actividades necesitan o requieren, que demandas tienen según su perspectiva y con el complemento de un diagnóstico a la población a beneficiar, se determinará que programas se efectuaran en las comunidades.

Una manera de solucionar las inquietudes de los actores sociales y grupos de interés es que la participación y la información sea un proceso transversal, para llevar a las partes interesadas a asumir un mayor grado de responsabilidad por su bienestar en relación con el proyecto y a sentirse con el poder de hacer algo práctico para abordar las dificultades propias de las comunidades.



Figura 6, elaboración propia.

## 10.5. Momento 5

### **SALIDA: terminación del proyecto.**

En esta última parte del proyecto es tan importante como la primera, un buen cierre garantizará buenas relaciones con los actores sociales, no solo a corto sino a largo plazo. Aquí se tiene en cuenta el seguimiento al Plan de Relacionamiento (Formato No. 3), donde va quedando plasmado no solo la revisión durante toda la permanencia del proyecto, sino los aspectos que se deben de ir cerrando, además del estudio y cumplimiento de los compromisos con las comunidades.

Así como se mencionó en el momento 3, a través de las diferentes reuniones con el equipo interno de obra y el comité ciudadano de participación, se van revisando los compromisos adquiridos durante la ejecución del proyecto y se programa los cierres o cumplimientos, para que no queden pasivos sociales que generen malestar en la comunidad.

Esta actividad es liderada por el profesional social, para que en el informe de rendición de cuentas quede plasmada toda la información y pueda ser difundida en el área de influencia directa del proyecto.

En esta etapa, a nivel contractual se van realizando las reuniones de terminación de obra, donde se detalla el antes y el después de las obras, se dan los cierres de las actas de vecindad y se presenta un informe a nivel general de la ejecución de los diferentes programas sociales.

Adicional a estas reuniones contractuales, hay que convocar a los diferentes actores con los que se trabajó durante todo el proyecto vial, y aclarar la hoja de ruta sobre del cierre de los programas, dar claridad en el cumplimiento de los compromisos y no dejar temas sin dar respuesta definitiva, como ya se mencionó anteriormente.

Los programas que se tengan implementados en las instituciones educativas o en las diferentes poblaciones, se deben de cerrar de manera particular, al igual que con los padres de familia, es decir, hay que generar reuniones con cada grupo e informar hasta cuando quedaría los proyectos y los cierres de estos, los profesionales sociales programaran y ejecutaran dichas reuniones. Sin embargo, previa a esta actividad, es la Directora de la Fundación y el Área Social, quien se reunirá con el Comité de participación comunitaria y le dará la información para el cierre de los programas de responsabilidad social empresarial. Es importante revisar el Plan de Acción del momento 4, para no dejar pendientes sociales.

En el siguiente gráfico se resume el producto final de este trabajo, que es la Ruta de Intervención Social para proyectos de Infraestructura vial de Construcciones El Cóndor. No es un protocolo estático ni lineal, da la posibilidad de devolverse en los momentos si se requiere complementar o enriquecer la información.

### Ruta de Intervención Social para Construcciones El Cóndor.



Figura 7, elaboración propia.

## 11. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la importancia de la infraestructura vial en el país, y el impacto y el desarrollo que trae a las comunidades, es necesario que se lleve a cabo una revisión exhaustiva de la manera como están llegando las empresas a los territorios. Se entiende que esto puede estar pasando debido a la poca experiencia previa que se tiene frente al manejo de proyectos concesionados y viales en cuanto la obligatoriedad de tener un componente social en los proyectos.

El Estado ha sido un ente ausente en los territorios y esto ha causado una gran dificultad a las empresas cuando van a desarrollar las obras, debido a que las comunidades quieren que asuman esa ausencia histórica de abandono estatal, generando una demanda que desborda el contrato y causa una relación basada en lo económico.

La Ruta de Intervención Social para proyectos de Infraestructura vial de Construcciones El Cóndor, no es documento rígido, por el contrario, su enfoque y metodología permite adaptarse al contexto y a las circunstancias específicas de cada territorio, se puede modificar de acuerdo con la población que se llegue y al tipo de contrato que se ejecute.

Esto implica que la gestión social debe de presentar un cambio radical en la forma de concebir a las comunidades y como abordarlas, diseñando nuevas estrategias de intervención que tengan el alcance para generar una sociedad más inclusiva.

Esta Ruta, permite delimitar la intervención de las diferentes áreas de la Empresa en los proyectos viales e invita a participar y construir una comunicación efectiva que establezca confianza con la comunidad y ayude a mitigar riesgos reputacionales para Construcciones El Cóndor.

Esta Ruta de intervención Social, se convierte en una herramienta de interacción y acercamiento efectiva entre Construcciones El Cóndor, las poblaciones del área de influencia y el cliente, fortaleciendo la relación entre las partes, a través de la creación de escenarios de diálogo participativo con la comunidad.

La aplicación de esta Ruta y de los diferentes instrumentos y formatos, permite un acercamiento interdisciplinario en la Empresa que provocará un entendimiento de los impactos y enfocarse en los problemas particulares de cada población; este análisis permite abordar situaciones sociales e institucionales, permitiendo afrontarlo desde el programa de gestión social de manera pertinente.

Este documento pretende, además, que Construcciones El Cóndor obtenga su 'Licencia Social', permitiéndole un relacionamiento con menos fricción social y que permita fluir para el beneficio de las partes y obtener ese consentimiento de intervenir sus territorios.

De manera particular se encuentra en las respuestas de los entrevistados, que las empresas de Infraestructura Vial no están ejecutando mal su inmersión en el territorio, sin embargo, se observa que la posición de los consultados es muy desde el cumplimiento del contrato, pero se resalta que uno de los principales inconvenientes es la carga que se está generando al privado y la falta de presencia del Estado.

En la actualidad los proyectos llegan a los territorios ya con programas definidos, con el criterio del interés general sobre el particular en todas las esferas, por lo cual no hay posibilidad de modificaciones, especialmente porque priman los criterios de operación técnica y del contrato, que tiene unas características que están relacionadas a generar corredores de circulación de alta velocidad para garantizar la conectividad entre las regiones del país.

No hay una priorización de las dinámicas de movilidad peatonal al interior de las áreas de influencia directa y de la relación de la población con el territorio, por eso la invitación es que a través de la Ruta de Intervención Social propuesta, establecer con transparencia y de acuerdo a cada uno de los territorios lecturas claras de las dinámicas poblacionales, y anticipadas de los procesos de liderazgo y especialmente, darle mucha fuerza a esas características de la infraestructura que se planea construir.

Finalmente hay que mejorar los niveles de participación porque hay un reclamo de la población que solo se llega hasta el nivel de información, es entender que si bien no todo se puede hacer a través de la gestión o de concertación, si es posible definir unos elementos que permitan involucrar más a la población, pero no solo a los líderes sino también un ejercicio con las administraciones municipales, quiénes son al final del proyecto son las que van a recibir más los impactos que los beneficios que genera la obra, en la medida que tienen que hacer la adaptación de las dinámicas de su población, a las condiciones que dejó la construcción de la vía.

## 12. REFERENCIAS

- Construcciones El Cóndor. 2020. “Informe de Gestión y Sostenibilidad 2019.” 1–96.
- Corporación Financiera Internacional. 2017. *Relaciones Con La Comunidad y Otros Actores Sociales: Manual de Prácticas Recomendadas Para Las Empresas Que Hacen Negocio En Mercados Emergentes*. edited by Corporación Financiera Internacional. Whashington.
- Fernando, Luis, and Jaramillo Correa. 2013. “El Estado de La Infraestructura En Colombia Frente Al Reto de La Globalización.” *Poliantea* 129–52.
- Jesús Arias G, Miguel Villasis, María Miranda. 2016. “El Protocolo de Investigación III: La Población de Estudio.” *Revista Alergia* 63(2):201–6.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2014. *Decreto 2041, Octubre 15 de 2014*. Bogotá.
- Monsalve, Francy Vanessa Lucas. 2016. “Propuesta Metodológica Para La Definición de Licencias Sociales En Proyectos de Embalses Con Capacidad Superior a 200 Millones.”
- Oquendo, Laura Marcela navarro, and Jessica Paola Quintero Sarmiento. 2016. “Propuesta Metodológica Para El Licenciamiento Social En Le Sector de Infraestructura Cial de Cuarta Generación. Estudio de Caso: Alianza Publico Privada Girardot-Cajamarca ( App Gica ), Sector Ibagué-Cajamarca.” Universidad Distrital Francisco José Caldas.
- Presidencia de la Republica de Colombia, Instituto Nacional de Vias -INVIAS-, and Vivienda y Desarrollo Territorial Ministerio de Ambiente. 2011. “Guia de Manejo Ambiental de Proyectos de Infraestructura Subsector Vial.” *Dirección de Desarrollo Sectorial Sostenible* 165.
- Prieto, Wilman Muñoz. 2002. “Concesiones Viales En Colombia. Historia y Desarrollo.” *Tecnura* 5(10):18–26.
- Richard Levin, David Rubin. 2004. *Estadística Para Administración y Economía*. Séptima. edited by P. Educación. México.
- Roberto Hernández, Carlos Fernandez, Pilar Baptista. 2006. *Metodología de La Investigación*. Quinta. edited by M. Hill. México.
- Roberto, M. C., and Hernández Sampieri. 1997. *Metodología Dela Investigación*. edited by S. .

McGraw-Hill interamericana de México. México.

Rodríguez, Jorge Martínez. 2011. “Métodos de Investigación Cualitativa.” *Silogismo*, 1–33.

Tavera, Laura Patricia Quiroga. n.d. “Infraestructura Vial En Colombia Frente a Los Países Mienbros de La Alianza Del Pacífico Para El Desarrollo Del Comercio Internacional.” 1–21.

Villa Gomez, Juan David, Daniela Barrera Machado, Laura Arroyave Pizarro, and Yirley Montoya Betancur. 2017. “Acción Con Daño: Del Asistencialismo a La Construcción Social de La Víctima. Mirada a Procesos de Reparación e Intervención Psicosocial En Colombia.” *Universitas Psychologica* 16(3):1.

## 13. ANEXOS

### 13.1. Anexo 1 Transcripción de Entrevistas

No.	NOMBRE	ENTIDAD
E1	Jislaine Olascoaga Zuluaga	Profesional Social Interventoría Concesión Ruta al Mar
E2	Juan Tomás Suárez	Profesional Ambiental Interventoría Concesión Ruta al Mar
E3	Edith Yolima Hernández Ramos	Coordinadora Social Concesión Ruta al Mar
E4	Lina Villa	Profesional Social Fundación Reflejarse
E5	Nicolas Morales	Coordinador Social Concesión Pacífico 3
Preguntas	Respuestas	
1. ¿En la actualidad cómo llegan las empresas de infraestructura vial a los territorios a realizar sus intervenciones a nivel social?	<p>E1: teniendo en cuenta que el desarrollo de la infraestructura vial es un factor determinante para el desarrollo económico y social de un territorio hoy dentro de sus contratos se encuentran acciones que permiten minimizar el impacto que se puede generar en las comunidades ya que éstas se sienten en desventaja con las empresas el abordaje con las administraciones municipales y los líderes del área de influencia han permitido que éstas conozcan los aspectos de inversión social los tiempos y las diferentes etapas del proyecto Ahora bien con los líderes personas de la comunidad realiza el mundial nostico lo cual le permite a la empresa conocer las necesidades de los proyectos de infraestructura vial.</p>	
	<p>E2: Bueno las respuestas en torno a unas preguntas muy interesantes de la gestión social para proyectos de infraestructura vial la respuesta que tendría que dar son las siguientes;</p> <p>En el panorama que hay en el territorio nacional es que las empresas llegan es al momento de la ejecución, siguiendo las directrices contractuales de las concesiones o del tipo de negocio que se haya logrado protocolizar y pues una vez llegan inician la puesta en marcha de sus planes de gestión social de acuerdo a los programas que previamente se han elaborado para el sector de infraestructura.</p>	
	<p>E3: Inicialmente se hace una revisión frente a los documentos contractuales que estipule de acuerdo al tipo de proyecto que se esté interviniendo, en este caso pues digamos que desde la Concesión Ruta al Mar se realiza un proyecto de cuarta generación en el cual la empresa privada, la Concesión Ruta al Mar, tiene su contrato con la Agencia Nacional de Infraestructura, pues básicamente se hace una revisión del contrato y de las obligaciones que se tiene para la ejecución del mismo, en</p>	

	<p>ese sentido pues digamos desde las obligaciones del contrato contempla unos planes por cada uno de los programas sociales, entonces allí donde en parte se tiene la posibilidad también de estructurar de cómo se llega a ese tipo de comunidades. Básicamente pues digamos hablando desde la experiencia que se realizó aquí, desde el Plan de Gestión Social Contractual se estableció que se iba a manejar un modelo, qué es el modelo social cognitivo, básicamente este va a ser el lineamiento que ya para en términos de ejecución este será plasmado con el equipo social y con cada una de las actividades en el territorio entonces este aspecto digamos es fundamental para el desarrollo de todo el proceso.</p> <p>Cómo colar a las comunidades en la etapa de diseño en la experiencia como concesión cuando se llega a un territorio ya está contemplado y estructurado el proyecto que se realiza desde la financiación como toda la estructura de las áreas entonces digamos que en ese sentido es muy complicado desde la empresa porque ya está definido de pronto en los acercamientos las comunidades evidencia que quieren participar pero en este momento cómo está estructurado este tipo de proyectos habría que escalarlo a entidades a nivel nacional como el Ministerio de transporte y la agencia nacional de infraestructura pero desde nuestro actual y nuestra responsabilidad queda totalmente imposible.</p>
	<p>E4: Frente a la primera pregunta ¿cómo llegan las empresas de infraestructura a los territorios a repensar sus intervenciones a nivel social? yo describiría mi percepción es que las empresas llegan con un enfoque muy claro de cumplimiento, este enfoque de cumplimiento es básicamente asegurarse de hacer y cumplir con todo lo que está consignado en el contrato y en ese sentido digamos qué creo que esos que se enfoque de cumplimiento de alguna manera delimita o establece como unos límites muy claros de la gestión social dentro de los proyectos. Creo que también se llega hoy por hoy desde un enfoque digamos de respeto a las comunidades y creo que eso también trasciende a los proyectos pues de infraestructura, creo que esa podría no ser la realidad en el pasado pero creo que hoy por hoy lo es y finalmente creo que llegan digamos la gestión social no necesariamente llega digamos de la manera temprana cómo pensaría uno que debe ser sino ya cuando se han empezado a activar otra serie de acciones e intervenciones digamos de carácter más técnico. Esas son las tres cosas creo que te podría decir en términos de lo que yo observo o escucho de los proyectos.</p>
	<p>E5: Desde la visión que tengo y la experiencia de cómo llegan las empresas de infraestructura al territorio para hacer su intervención social considero que vienen más preparadas de lo que en un comienzo se realizó, desde hace algunos años, digámoslo así desde el plan 2500, eso fue en el año 2005 que se comenzó a entregar el componente social desde el manual INVIAS de</p>

la guía para para proyectos de infraestructura. A este tiempo ha evolucionado mucho y creo y considero que, si hay una mejor planificación, que las empresas de alguna u otra manera ya no lo hacen tanto por convicción perdón por obligación sino por convicción. En un comienzo era una obligación era una arandela más que los ingenieros que siempre eran quienes administraban una obra allí no había una interdisciplinariedad digámoslo era un poco el aporte de otras profesiones y era visto cómo hacer la obra de infraestructura era eso simplemente el concreto el hierro cómo cumplir con una función, si bien es para la comunidad o era para la comunidad no tenía una visión en el sentido de que mientras estuviese construyendo se iban a realizar las afectaciones y las afectaciones no tenían una planificación o un instrumento de planificación hoy por hoy hemos evolucionado comenzamos con la guía de INVIAS para los proyectos de infraestructura que todos conocemos paulatinamente, el INCO cuando se fue generando, que es el Instituto de concesiones, por allá en el 2008, 2009 cuando se fue dando desde antes digamos que ya tenía una visión que era apalancada con INVIAS, INVIAS es la parte que maneja las vías públicas, el INCO manejaba la parte de concesiones y posteriormente se convierte en agencia nacional de infraestructura y también de acuerdo y comienzan todo el tema de las vías de primera segunda y tercera generación y esas generaciones precisamente tienen que ver con varios elementos que le dan sostenibilidad al proyecto infraestructura principalmente el financiero, digamos que es una visión las generaciones tienen que ver como la forma en que se financian los proyectos pero también la manera en que se apalanca jurídicamente y a su vez como las gestiones que están alrededor de los más importantes del proyecto de obra civil, pueden darle sostenibilidad entre ellos la parte social.

La parte social en estos momentos en el año 2021, digamos que llega con las empresas de una manera mucho más preparada, tenemos instrumentos de planificación como son los apéndices técnicos cuando hablamos de agencias de Infraestructura, pero también cuando hablamos del tema de INVIAS, pues hablamos del plan de ajuste a la guía ambiental, PAGA, pero cuando hablamos también de proyectos como el plan básico social en los municipios en sí mientras haya una planificación y una reglamentación digamos que eso permite que los proyectos de infraestructura puedan tener una mejor sostenibilidad mejor apalancamiento con las comunidades o relacionamiento. En estos momentos me parece que llega muy diferente faltan cosas faltan muchas cosas falta también visionar algunos elementos que no se han tenido en cuenta pero que nos hemos dado cuenta de los mismos en la misma medida que vamos avanzando entonces pienso ya de manera concreta que las empresas están mejores preparadas mejor preparadas que las empresas están generando ahorita a una intervención social o se acompañan de unos profesionales sociales más por convicción

	<p>porque al entendido que les ahorramos o sea las iniciales de ahorra y mandas y le y le permite un mejor relacionamiento y con ello un mejor desarrollo de la obra infraestructura faltan cosas falta preparación en las universidades a los ingenieros civiles las universidades mostrarle que es una articulación interdisciplinaria todavía ellos para trabajando a lo histórico cierto ya hay unos nuevas generaciones de ingenieros que trabajan mejor pero o que por lo menos tiene ya una mejor visión pero los directores gerentes digamos que estos rangos más altos y que también implica más experiencia pero a su vez más edad digamos que son los que siguen teniendo como una restricción fuerte en la aplicación de la gestión social en la parte digamos gerencial a veces se dificulta mucho entender ahí es donde hay que empezar como ampliar el horizonte y poder entender que somos una parte muy importante proyecto infraestructura o sea que estamos mejor preparados pero todavía falta más cosas y creo y considero que debe darse desde la Universidad y principalmente en los pregrados preparar pero principalmente en las especializaciones y maestrías</p>
<p>2. ¿Cómo vincular a las comunidades en la etapa de los diseños, si es posible hacerlo?</p>	<p>E1: se puede vincular a los actores sociales del área de influencia utilizando instrumentos y metodologías donde se recopile toda la información que permita conocer la dinámica social cultural y económica de las comunidades teniendo en cuenta presa terminar la ejecución del proyecto en los tiempos establecidos.</p> <p>E2: Considero que vincular a las comunidades en la etapa de diseño no es posible hacerlo dado la naturaleza jurídica que implican los proyectos de infraestructura vial, lo que si es posible es vincular los territorios donde se encuentran las comunidades asentadas en la etapa de diseño, es decir, ya los territorios tienen unas dinámicas que ya han sido mapeadas por diferentes empresas y también pues por la institucionalidad nacional, esa información es relevante a la hora de estructurar los proyectos, para de acuerdo a esa naturaleza generar los lineamientos que posteriormente se van a poner en marcha desde la gestión social, una vez desde el contrato de concesión en estos casos comience a ejecutarse. CLAUDIA AGUDELO: ¿pero esa vinculación sería a través de las administraciones locales? JUAN TOMAS: no, sería una vinculación de territorio más que todo desde el punto de vista de la planificación en el diseño del proyecto, si porque esa información de línea base que ya existe no es una información solamente de papel como ya se tiene que activar esos lineamiento que ya se tienen, esa información de línea base, de desarrollo del proyecto no me refiero a ir al territorio hablar con las alcaldías, con las organizaciones de base, si no es que ya el país no es un país desconocido realmente, que no se conozca a profundidad es otra cosa, y es lógico, uno llega a hilar durante el desarrollo pero hay información</p>

	<p>que ya está y sobre esa información es la que se debe de tener en cuenta la realidad o la radiografía que influya en esa etapa previa de los diseños, esto no implica que las comunidades plantearle que piensan o que no deben porque eso sería entrar a concertar antes que jurídico y contractual no cabe.</p>
	<p>E3: Pues digamos hablando desde la experiencia de como Concesión, cuando se llega al territorio ya está pues contemplado y estructurado el proyecto que se realiza digamos desde la financiación como toda la estructura de cada una de las áreas. Entonces digamos en ese sentido es muy complicado digamos desde la empresa incluir a las comunidades porque pues ya está definido, de pronto digamos que en los acercamientos las comunidades se evidencia que quieren participación pero digamos en este momento cómo está estructurado este tipo de proyectos pues ya se tendría que escalar a entidades pues a nivel nacional como el Ministerio de Transporte y la Agencia Nacional de Infraestructura, pero digamos que desde nuestro actuar y nuestra responsabilidad pues si queda completamente imposible.</p>
	<p>E4: pues a ver a mí me parece que es muy difícil o pues yo percibo que es bien complicado pensar en incorporar a las empresas en etapas de diseño desde las empresas que van a hacer los proyectos. Ahí pues me parece casi imposible, pero si no entiende digamos de una manera un poco más sistémica pues uno pensaría que los proyectos de infraestructura vial o desarrollo vial de una zona o de unas localidades tiene todo que ver con el desarrollo cierto, entonces yo creo que sí se fortaleciera la participación comunitaria en planes de desarrollo, en entender la conexión entre sus planes de desarrollo y la infraestructura vial ahí sí habría una oportunidad. Lo que pasa es que creo que ese es un rol complejo desde lo público también, como por los distintos ámbitos territoriales de Gobierno entonces lo municipal, lo departamental, lo nacional, pero si pensaría uno que digamos las comunidades deberían tener una mayor comprensión o capacidad de entender las vías y los grandes proyectos de infraestructura en un marco más amplio de desarrollo. No me lo imagino pues involucrados en diseños viales específicos como en trazados y en ese tipo de cosas porque creo que hay digamos se pasa de una visión de lo colectivo macro del impacto vial en un territorio a asuntos más micro de esto pasa por mi finca no pasa por mi finca afecta a mi tienda no afecta mi tienda que creo que es una discusión que ya se vuelve pues como muy compleja y que y que digamos no es el objetivo del desarrollo vial cierto, sino que la intencionalidad es otra mucho más macro y por lo tanto la conversación en términos de los diseños debería ser también en un ámbito mucho más macro institucionalidad.</p>

	<p>E5: Es difícil la pregunta es difícil la pregunta porque realmente la historia de la construcción o de la hora infraestructura generalmente los diseños son pensados muy desde la especificidad desde la digamos desde la experticia de los ingenieros civiles y de los diseñadores, pero en este mismo ámbito de la estructuración. Es difícil porque digamos que la institucionalidad no sé si tenga la apertura para entender que el tema social también pueden tomar partido en la posibilidad de diseñar su futuro como quiere movilizarse eso suena muy bonito pero creo que es muy difícil en este momento como vincularlo a veces también entendemos quienes trabajando en la infraestructura nos damos cuenta que cuando se democratiza mucho una toma de decisiones para construir o para generar esto puede dilatar tanto el proceso que terminamos si le preguntamos a todo el mundo no terminamos haciendo nada entonces o aquí yo pienso que más que vincular a la Comunidad de manera directa más que abrir un escenario participativo para que nos cuenten cómo les gusta el puente como les gustaría adoptó como les gusta el túnel como les gusta el deprimido como les gusta la avenida o como les gusta la doble calzada etcétera etcétera, cómo quieren que sea el mejoramiento es más revisar como si hay una verdadera representatividad de la comunidad a una manera de niveles o escalonamiento que ya pueda llegar alguien como con una legitimidad y con una autoridad no solamente con la legitimidad de la comunidad sino con el conocimiento de la misma para poder vincularse allí a los diseños sería muy interesante que si te tuviese la parte social vinculada abrir que eso sería difícilísimo eso me parece a mí desde mi historia desde mi experiencia sería más complicado pero sí personas expertas personas que se hayan vinculado históricamente con los procesos de desarrollo de la infraestructura desde la perspectiva social y que tengan todo ese cúmulo de experiencia en valga la redundancia para poder decir miren eso sucede si eso no lo hacemos así ya sea para que estén esos diseños no es fácil como hacerlo sería esa manera sería abriéndole el espacio a una experta o un experto en todo el tema social para entender esas dinámicas y allí pues no dejar solamente al arquitecto al ingeniero en diseño no también de vinculación profesional social que conozca culturalmente que sienten esas comunidades para también no llegaría estrellarse un poco pues todo no es tan sencillo pero me parece que sería una salida.</p>
<p>3. ¿Desde la institucionalidad como debería ser el acercamiento de las empresas a las comunidades?</p>	<p>E1: se debe conocer los actores sociales y el territorio Así mismo dar a conocer a las comunidades del área de influencia del proyecto los beneficios visibles tales como la generación de empleo reducción de los tiempos de desplazamiento restablecimiento de vivienda y apoyo a proyectos productivos capacitaciones como también dar a conocer el programa de responsabilidad social previsto para las comunidades.</p>

E2: digamos que el acercamiento de las empresas a las comunidades debe ser un acercamiento seguro y sostenible, si me refiero a que se debe de buscar en esa fase entre estos dos actores, más allá de generar una confianza inicial es ir dejando claro si las condiciones del desarrollo del proyecto al tiempo que las empresas logren interiorizar de manera clara como la realidad de desarrollo de esas comunidades, eso permite que no se generen expectativas que posteriormente se materialicen en reclamaciones por parte de las comunidades a las empresas y a las diferentes instituciones como usualmente sucede. Cuando a las comunidades le dicen aumenta la expectativa, y si en ese acercamiento inicial no se tiene claro cuál es la realidad de esa comunidad y la comunidad tampoco tiene claro cuál es la realidad de los proyectos aumenta las expectativas por supuesto y por supuesto aumenta la incertidumbre, entonces siempre debe de ser un acercamiento desde una base sólida para que esa relación puede ser continua, durante el desarrollo de la obra y posterior. Ahora el acercamiento no siempre debe ser perfecto, esa perfección se obtiene es digamos durante, me refiero a que no debería esperarse de que esta primera fase tiene que ser perfecta porque para eso no hay una formula tampoco, la naturaleza de las comunidades son diferentes, si todas fueran iguales fuera diferente la situación, pero dado la naturaleza de comunidades campesinas, étnicas, comunidades afro, desplazados en fi una cantidad de situaciones que uno se encuentra. entonces así considero que debe de ser.

E3: Frente a la pregunta que desde la institucionalidad como debería ser el acercamiento de las empresas a las comunidades, pues básicamente desde la experiencia que nosotros estuvimos como Concesión nos funcionó adecuadamente el modelo que propusimos, cierto pues una de las características es que digamos que este tipo de proyectos o específicamente el de nosotros cómo quedó estructurados, habla frente a unos indicadores, unos cumplimientos son de actividades, pero digamos da la posibilidad también de proponer una metodología, entonces básicamente, el cómo planteamos el modelo que le comenté, el social cognitivo, en el cual permite tener varios elementos conceptuales, uno lo que se estructura digamos a nivel contractual, dos conocimientos también que se tiene a nivel acercamientos con las comunidades y tercero pues digamos como ejecutarlo, entonces digamos que el combinar esta parte cognitiva que se liga a lo contractual pero también tener la posibilidad de pronto de esta dinámica cultural y esta dinámica social de la zona, como por ejemplo cuánto se habla en términos de empleo, cierto conocer un poco la dinámica de la zona, cuáles son las situaciones digamos que se generan y en ese como en y en esa metodología es donde de pronto pues está el éxito de estos acercamientos, porque también digamos que cuando nos acercamos a la comunidad es también que ellos sepan que digamos que

como empresa privada hay una obligación contractual, cierto y que entonces la empresa tiene una responsabilidad y tiene unos entes de control que le impiden ir más allá de sus obligaciones y de su contrato pero tampoco desconocer de pronto la necesidad de la comunidad, sin embargo que sea de conocimiento de ellos para que conozcan hasta dónde va el alcance de la empresa y hasta donde corresponde a otros entes del territorio y que tampoco se desconozca la responsabilidad de la institucionalidad en el marco de la ejecución de un proyecto. Entonces en ese sentido también es acercarse con la comunidad para que ellos comprendan este alcance y también en este acercamiento y esta dinámica en la implementación de los proyectos si permite de pronto en el marco contractual hacer digamos algunos ajustes más en cuanto a metodología y en cuanto a implementación, digamos que son ideas de pronto que permiten a la empresa y no salirse de sus obligaciones pero que al escuchar a la comunidad si permite digamos construir de manera conjunta para que haya mayor aceptación a los proyectos.

E4: Pero ahí no tengo como muchos elementos como para hablarte desde la institucionalidad, es por el contrario creo que lo que yo veo es que la institucionalidad tendría que tener un rol mucho más activo en el acercamiento de estas comunidades, frente a procesos de desarrollo por lo mismo que te digo en la respuesta anterior, porque creo que hoy por hoy se pasan muchas obligaciones de la gestión social, digamos quedan en manos de las concesiones creo que algunas son muy difíciles de hacer, por ejemplo todos estos temas de socialización, por ejemplo la claridad sobre los procesos de financiación de estas vías, yo creo que un ciudadano de a pie no entiende cómo funcionan las APP, el rol de los peajes en la financiación de esos proyectos. Y creo que el mejor actor para poder explicar todo eso tendría que ser el estado cierto. Sobre todo porque digamos desde los mismos modelos financiación se está trascendiendo esta idea que el Estado el que lo da todo, pero eso sigue estando en el imaginario de los ciudadanos y de las personas, entonces bien complejo para una empresa operar en un país donde persiste esta visión digamos del rol de lo público con los antecedentes de relaciones paternalistas que por ejemplo derivadas de sectores extractivos, llegar a un territorio a desarrollar un corredor vial y que un poco la narrativa, la lógica comunitaria es esta gente va a venir a generar los impactos y por lo tanto me tendría que dar el equivalente al 1% o mitigar esos impactos o compensar esos impactos. Entonces ese enfoque en el desarrollo vial yo creo que tendríamos que entrar a cuestionarles pues porque obviamente hay una mitigación de impacto, ahí a nivel más micro cierto, me van a hacer ruido, me van a hacer polvo, en mi casa va a ver que correrla, mi finca me la van a partir, hay unos impactos digamos que obedecen a esa lógica de mitigación de impactos. Pero en lo más macro, la conversación tendría que ser otra,

	<p>tendría que ser una conversación sobre el desarrollo de un territorio y por lo tanto más que pensar que los contratos les deberían poner más cosas o que el Estado debería poner más compromisos sociales a los proyectos yo creo que es al revés yo creo que estamos en un contexto en el que se necesita un mayor involucramiento de lo público en la gestión social, digamos no micro, pero si macro de estos en su conexión con el desarrollo.</p>
	<p>E5: Desde la institucionalidad cómo debería ser el acercamiento de las empresas a las comunidades pues parece que eso sí hemos logrado la estabilidad si es que tenemos un piso jurídico sí que lo respalda porque de alguna u otra manera los apéndices técnicos, cuando hablamos de los proyectos de infraestructuras del año los pagan las licencias ambientales los planes básicos sociales instrumentos de planificación para una obra infraestructura de cualquier índole tienen los elementos de participación en participación comunitaria supremamente importantes juega poco parecido a la segundo cuestionamiento la respuesta está dada más bien por ese lado lo que sí estamos jugando muy bien por ejemplo con los comités de participación comunitaria con los escenarios que se le abren a las comunidades para que ellos puedan de alguna u otra manera entender en cómo va el proceso cómo se invierte el dinero y cómo digamos puede ser más inteligente la obra civil en el momento quizá en el campo alcanzar a transformar un diseño que permita digamos a la comunidad tener una mejor conectividad.</p> <p>La vinculación yo pienso que se debe mantener como se está dando a través de los instrumentos de planificación a través de la legislación a través de unos factores que se deben de generar siempre en todo ahora infraestructura de cualquier índole no solamente carretable ahí me parece que estamos bien y hay que mantenerlo y hay que seguirlos abriendo, vuelve y juega coloco mi visión y mi visión es que cuando uno abre demasiada la participación la participación a veces no se termina concretando procesos entonces también hay que tener mucho cuidado yo pienso que En este sentido sí hemos evolucionado hemos madurado muy bien en cuanto a la vinculación institucional de las comunidades.</p>
<p>4. ¿Qué están haciendo mal las empresas de infraestructura vial cuando llegan a los territorios?</p>	<p>E1; Cuarta pregunta qué están haciendo mal las empresas de infraestructura vial cuando llegan a los territorios bueno todo proyecto genera expectativa en las comunidades las cuales esperan de las empresas tener información de primera mano estrategias para las convocatorias a las reuniones y socializaciones no conocen la dinámica social y económica de las comunidades no se les divulgan los beneficios de la empresa para las comunidades no se divulga la inversión social que se va a realizar por el proyecto y en las comunidades nos identifican todos los líderes existentes dentro de las comunidades que hacen parte del área de influencia del</p>

	<p>proyecto y la expectativa en cuanto a la generación de empleo es muy poca la vinculación que hay dentro del proyecto.</p>
	<p>E2: Ejecutando su plan de gestión, pues, bueno que ¿están haciendo mal las empresas de infraestructura vial a sus territorios? CLAUDIA AGUDELO: bueno si consideras que están haciendo algo mal. JUAN TOMAS: es correcto, no podría entrar a evaluar o a juzgar porque las empresas todas vienen a implementar sus planes de responsabilidad social, sus apéndices contractuales de gestión social, bueno como se llame el instrumento que tenga la compañía: son instrumentos que obedecen unos lineamientos jurídicos del contrato, de una naturaleza entre las partes ya adquiridas, pues viene a poner en marcha eso, decir que está mal es también decir que los territorios ya están mal, porque cuando una empresa llega no solamente se encuentra la realidad del proyecto sino las necesidades básicas insatisfechas históricamente, que algunas son pues digamos por falta de presencia del Estado, otras que son por las mismas malas decisiones de los tomadores de decisiones que las comunidades o los o municipios, ONG históricamente, otros por la misma falta de liderazgo de las personas que tienen la vocería en los territorios, entonces digamos que hay factores que se conjugan, entonces decir que la empresa llego a hacer mal su gestión social o su gestión al territorio, es también decir de salida que está mal lo que ellos encontraron. En esta pregunta no me gustaría indicar que se está haciendo mal o no, porque no tengo, no me considero con las facultades para hacerlo. CLAUDIA AGUDELO: y que considerarías entonces no que están haciendo mal, sino que implementar para mejorar esas intervenciones. JUAN TOMAS: para mejorar esas intervenciones, el mapeo de actores es una herramienta muy clave, sí que pasa cuando uno llega al territorio no siempre los primeros líderes o las primeras personas con las que uno se relaciona son los líderes, ni tampoco son la gente en que las personas se encuentran representados a nivel de comunidades. Debes tener un buen mapeo de actores que permita a ti acercarte, tal vez no definitivo, pero si acercar un poco más. Luego de ese mapeo de actores ver como lo que yo ya traigo, tanto en presupuesto como el contrato, como perspectivas de inversiones, lo canalizo de acuerdo a la realidad de ese territorio, ejemplo, llevar computadores a un sitio rural donde ni siquiera internet, primero llevemos el Internet, es decir los paquetes que uno trae como entidad, como empresa aterrizarlo más bien a la realidad que uno encuentra en territorio de esa manera hacer mejor la inclusión o la llegada al territorio. Eso mencionar un par de cosas, digamos que otra cosa se debería de ser aparte del mapeo aparte de la priorización de inversión a necesidades. Diseñar estrategias que sean sostenibles no cuando uno esté, sino cuando uno se vaya, a que me refiero, a uno le interesa ejecutar las inversiones y digamos que muchas veces la responsabilidad de uno va hasta cuando estás, porque uno no puede estar</p>

	<p>todo el tiempo, pero sí comenzar a fortalecer mucho la parte de cómo va hacer la continuidad de este proyecto una vez nosotros no estemos sí, y eso hay que hacerlo como un ejercicio de cambio en el imaginario colectivo de la gente, lo importante no es que me traigan inversión, mucho más importante es que esa inversión nosotros la hagamos sostenible por así decirlo, o vayamos buscando a futuro quienes pueden ser nuevos aliados o con la capacitación, con el aprendizaje que a nosotros nos dejó la empresa cómo logramos avanzar, pienso que trabajar también en esa parte de sostenibilidad una vez uno va de salida, porque si esto fuera eterno, vaya y venga, sería más fácil.</p>
	<p>E3: Del interrogante qué están haciendo mal las empresas de infraestructura cuando llegan a los territorios? digamos que uno de los aspectos fundamentales que perjudica el desarrollo del proyecto es cuando se generan expectativas con las comunidades, porque pues digamos frente al alcance de los contratos y frente a la institucionalidad hay necesidades que no son competencia pues digamos en términos del contrato de concesión o contratos de este tipo de proyectos, sino que hacen parte de otras entidades, con la comunidad si se genera expectativas pues digamos si no se genera un cumplimiento frente a lo escrito. esto genera cierto rechazo en las comunidades, entonces es preferible decirles a ellos directamente hasta dónde van y hasta donde no, pero la comunidad digamos genera cierta confianza con la empresa cuando desde un principio se le dan este tipo de criterios bien definidos. También digamos que dentro de los aspectos digamos que se están que están generando mal, son en los acercamientos que se realizan pues igual también digamos es importante que desde la parte social en cada uno de esos programas se retroalimenta el proceso, porque digamos que es más específico conocer frente digamos el día a día de las comunidades que están cercanas a los proyectos, de los líderes y no solamente digamos en los espacios concertados pues digamos de socializaciones a nivel general: entonces digamos tener un poco de acercamiento en estas comunidades aledañas al proyecto. CLAUDIA AGUDELO: perdón, no sé si te entendí esa parte, ¿es no solamente quedarse con el esquema contractual sino salirse un poco de él? ¿es un poco lo que estás planteando? si entendí la idea. EDITH YOLIMA: desde la ejecución de los programas de los diferentes acercamientos retroalimentar el proceso para verlos de una manera macro. Digamos que desde los diferentes programas del Plan de Gestión Social Contractual desde la persona que está haciendo las capacitaciones de Cultura Vial, desde la persona que está capacitando en el Sena, digamos en esos espacios cuando se reúnen en los diferentes actividades del Plan de Gestión Social las comunidades van digamos, se sienten más libres, más digamos con confianza para hacer un tipo de comentario que retroalimenta, digamos de la ejecución del Plan de Gestión Social Contractual, cierto entonces</p>

	<p>digamos que esa retroalimentación en esos espacios sencillos, si de pronto las personas que ejecutan los planes, nos retroalimentan para poder fortalecer el proceso quedan sueltas, entonces es una retroalimentación digamos completa frete a los procesos comunitarios, entonces digamos que articular no solamente digamos los planes de gestión social sino todas las áreas digamos que conforman una Concesión; el área técnica, el área ambiental, por qué? Porque de pronto le hacen, por lo menos en una reunión sí hace un comentario frente a la importancia de la reforestación, de que se les comunica a las comunidades, si de pronto queda el comentario ahí, no pasa nada, pero si es retroalimentado desde la gestión social, también al interior al interior de la organización se va a generar una respuesta frente a esa necesidad entonces digamos que eso también genera impacto en ellos en las comunidades.</p>
	<p>E4: Digamos que frente a que están haciendo mal, yo pensaría, vería algunas áreas de oportunidad de mejora. Lo primero se me ocurre un área de oportunidad y es el mapeo y el uso de la información de actores sociales. Yo percibo que en las concesiones la gestión social, la gestión predial, la gestión ambiental y la gestión técnica, están muy desarticuladas, y creo que los datos y el uso de datos permitiría una mayor comprensión por parte de todos los de la concesión, de todas las áreas de una concesión de quienes son esos actores sociales, donde están, como los impactamos, de una manera más integrada yo creo que los impactos hay que verlos como uno solo, desde todas las dimensiones de un proyecto cierto, entonces una gestión digamos más por grupos de interés o sea más desde el cliente y no tanto desde la empresa, o sea que la empresa adapte su sistema de gestión para atender de manera integral desde todas esas ámbitos en que genera impactos a un grupo de interés. Entonces ahí veo una oportunidad, además, de generar muchas eficiencias de riesgos para las concesiones. Lo segundo es el tema de riesgos, es integrar de manera más sistemática la gestión de riesgos sociales a la gestión de los proyectos. Yo creo que las organizaciones tienen unos equipos sociales que están constantemente en el terreno y que son y que conocen a la gente, y que conocen a los territorios, pero están mu solos gestionando esas relaciones, y que muchas veces los llaman digamos ya para solucionar el problema y no para para anticiparse a algunos riesgos que se puedan mitigar. Pensaría que darle un lugar más estratégico, el público se vuelve cada vez más estratégico en la sociedad cierto, el público, comunidad toma cada vez más relevancia, más poder, entonces uno pensaría que eso implicaría que la gestión social también tuviese un lugar más importante dentro de las concesiones y más estratégico y digamos de poderle hablar con más con más claridad y contundencia a los directivos y a los dueños de los proyectos. Pero eso requiere pues entender la gestión social no desde el cumplimiento, sino desde la gestión de riesgos, retocando el punto uno de</p>

	<p>tu pregunta. Otra área que se vincula también con el tema de los datos, es que yo creo que se pueda hacer un manejo más inteligente de las relaciones con comunidades sí se empieza a operar más como un sistema que como partes independientes dentro de las áreas de los proyectos, entonces yo creo que si uno partiera de lógica impactos y entendiera por ejemplo qué sinergias puede hacer en ciertos lugares donde haya afectaciones mayores con modelos de compensación ambiental con inversión social con temas de generación de empleo, no solo para la vía sino también para los servicios cómo siembra y otros servicios que podría ser una gestión más estratégica de los impactos. Creo que básicamente eso, porque todos los demás temas de comunicación y explicar mejor, o tener unas conversaciones digamos más maduras con comunidades frente al desarrollo vial y el futuro de esos territorios y de ciertos sectores que generarán empleo, creo que es muy importante pero como te dije antes lo veo más como una responsabilidad más desde lo público que desde cada concesión.</p>
	<p>E5; yo creo que aquí hay una nota distintiva siempre y es que vuelve y juega, los directivos, llamase como se llamen, quien este a cargo de la gran empresa, del proyecto grande del proyecto pequeño, cuando tiene una mirada muy sesgada ante lo comunitario y no tiene una amplitud mental para correr el horizonte de acción, en el sentido de ver solo concreto. Ahí esto es lo que más dificulta, más que la empresa como tal, son las personas que dirigen los proyectos, los que a veces se convierten en obstáculo para el trabajo con las comunidades y para que las comunidades realmente en los territorios se conviertan en un aliado del desarrollo. Es más, la persona que la misma empresa, claro hay directrices y hay empresas muy grandes que de pronto tienen ya por su manejo y por su experticia, cierto se amarran ciertos límites que le dan a sus valores o a las personas que se encargan de los proyectos. Pero la experiencia me dice a mí que el gran obstaculizador de una buena aplicación de una gestión social es quien está dirigiendo un proyecto, porque a veces no siempre, pero digamos que aquí hay unas excepciones muy particulares pero la generalidad es que ven a la gestión social como un gasto y no como una inversión. Eso ha venido cambiando, pero por fuerza mayor, no por convicción. Culturalmente los estamos alcanzando como como algo que lo hago realmente por evitarme problemas y lo hago también porque me parece que es un ejercicio de equilibrio de sostenibilidad del proyecto, eso ahí va entrando, pero vuelve y juega, no son las empresas desde mi experiencia cualquier empresa que yo represento el que represente más bien un una persona sí tiene claro que hay que hacer cumplir un plan de manejo ambiental, una guía, un PAGA un apéndice técnico pues al cumplirse este se podrá quedar corto pero es mucho más las herramientas que nos da para la vinculación de las comunidades, para la participación</p>

	<p>de las comunidades, que las restricciones que nos da para ella misma entonces. La reglamentación está lista, las empresas digamos que de acuerdo a su dimensión y a su grandeza la tienen clara, son las personas o sea aquí el mensaje me parece a mí y desde mi visión, es para esos grandes directivos de grandes empresas que tengan claro ese tema, sí sé que muchas veces los dueños, los directivos los de la Junta directiva lo tienen claro pero cuando ellos delegan no siempre esas personas delegadas están en consonancia y hay veces hay unos límites en canales de comunicación para que se sepa cuáles son los obstáculos, entonces yo pienso que es lo que hay que trabajar es en la persona primero y segundo para que esto tenga una mejor vinculación comunitaria y un ejercicio más sostenible y un blindaje más jurídico, para que no se frustren los proyectos, es que hayan unos canales mucho más amplios entre quien maneja la parte social y el directivo y que haya una objetividad en esos canales y hayan unas mesas de trabajo donde se puedan colocar de manera clara. A veces, a veces no en muchas ocasiones la parte social sigue siendo excluida, viene a ser protagonista cuando hay un problema, cuando hay una situación que genera el cierre del proyecto, pero mientras tanto la parte social el proyecto de infraestructura tiene que ser así discreta entre menos se note mejor se hace, pero también tiene que tener protagonismo en esa parte de la directiva, previendo cuáles pueden ser los posibles problemas, por eso necesitamos personas con mucha experiencia entonces la vinculación tiene que darse e, se están dando me parece que están dados los temas de todo lo que es la reglamentación están dados los temas desde la visión empresarial desde el Gobierno Corporativo en las empresas pero allí vuelve y juega el factor de la de la visión de quien esté manejando el proyecto.</p>
--	--

13.2. Anexo 2. Formato 1

<b>Información Tipo de Proyecto</b>																			
<b>Seleccione el tipo de obra</b>	<input type="text" value="Construcción"/>																		
<b>Valor Contrato</b>	<input type="text" value="2,7 billones (inversión obras)"/>																		
<b>Duración del contrato</b>	<input type="text" value="5 años"/>																		
<b>Entidad Contratante</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">ANI</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 60%;"></td> </tr> <tr> <td>INVIAS</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OTROS</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Gobernación</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Alcaldía</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td>Empresa Privada</td> </tr> </table>	ANI	<input checked="" type="checkbox"/>		INVIAS	<input type="checkbox"/>		OTROS	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	Gobernación		<input type="checkbox"/>	Alcaldía		<input type="checkbox"/>	Empresa Privada
ANI	<input checked="" type="checkbox"/>																		
INVIAS	<input type="checkbox"/>																		
OTROS	<input type="checkbox"/>																		
	<input type="checkbox"/>	Gobernación																	
	<input type="checkbox"/>	Alcaldía																	
	<input type="checkbox"/>	Empresa Privada																	
<b>Naturaleza del contrato</b>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Público</td> <td style="width: 10%; text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 60%;"></td> </tr> <tr> <td>Privado</td> <td style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	Público	<input checked="" type="checkbox"/>		Privado	<input checked="" type="checkbox"/>													
Público	<input checked="" type="checkbox"/>																		
Privado	<input checked="" type="checkbox"/>																		
<b>Personal del Condor</b>	<input type="text" value="60 personas"/>																		
<b>Alcance geográfico (municipios que afecta el proyecto)</b>	<input type="text" value="20 municipios: Caucasia, La Apartada, Planeta Rica, San Carlos, Bellavista, Plaza Bonita, Cerete, Carrillo, San Pelayo, San Antero, Lorica, Coveñas, Tolú, Tolú viejo, Pueblito, Las Pitás, San Onofre, María La baja, Cruz del Viso"/>																		
<b>Información Locativa de la Planta</b>	<input type="text" value="Vereda Las Pulgas y San Onofre"/>																		
<b>Presupuesto Social</b>	Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																		
<b>Valor</b>	\$ 700.000.000																		

**Empleos a Generar**

2200

<b>Quienes Somos</b>	
Corredor	
Concesionario y participación de CC	EPC Concesión Ruta al Mar
Unidades Funcionales a cargo de CC	8
Obras significativas	Variante Lorica, Variante Coveñas, Cruce Cruz del Viso
Tiempo de ejecución	5 años
Ubicación de fuentes de material	Arroyo Grande, Mucacal
Ubicación de plantas de procesamiento	Vereda Las Pulgas Montería y San Onofre
Ubicación de peajes	7
<b>PERFIL GENERAL DE LAS ZONAS DE INFLUENCIA DEL PROYECTO</b>	
<b>Donde estamos</b>	
Principales usos de la tierra	<i>Ganadero y agrícola</i>
Principales actividades económicas	<i>Ganadería, agricultura, pesca y Turismo</i>
Comunidades indígenas o étnicas	<i>Comunidad El Bolao, La Esperanza, Isla Gallinazo, El Palmar, Bella Vista, El Porvenir, H:H y Barulé, El Nispero</i>
Experiencias previas con proyectos grandes	<i>Intervenciones de Ecopetrol</i>
Dinámicas de propiedad	<i>Asentamientos formales e informales, perfil de propietarios,</i>
Percepción sobre la complejidad predial corredor	<i>Bastante complejo, falta de titularidad y predios baldíos. La intervención en las dos variantes críticas (Coveñas y Lorica)</i>
Dinámicas socio-ambientales	
Áreas protegidas e iniciativas de conservación	<i>La ciénaga de la Caimanera</i>

### 13.3. Anexo 3. Formato Momento 2

ENFOQUE DE GESTIÓN FRENTE A GRUPOS DE INTERÉS			
Esta matriz de poder/influencia permite priorizar los esfuerzos de gestión de actores del área social.			
<b>EL NIVEL DE PODER O INFLUENCIA DE LOS ACTORES PARA IMPACTAR LAS DINÁMICAS DEL PROYECTO</b>	Alto	Mantener satisfechos	Gestionar de manera cercana
	Bajo	Monitorear	Mantener informados
		Bajo	Alto
		<b>EL INTERÉS DE LOS ACTORES EN EL PROYECTO</b>	

Gestionar de manera cercana	Definir acciones particulares en plan de relacionamiento.
Mantener satisfechos	Comunidades étnicas, proceso activo de Consulta Previa (3 comunidades), Isla Gallinazo, El Palmar y Bella Vista.
Mantener informados	Alcaldía de María La Baja, Comunidad de San Pablo
Monitorear	Comunidad de Mahates

#### GRUPOS DE INTERÉS CON INCIDENCIA LOCAL

Los grupos de interés son aquellos actores que son impactados por el proyecto y/o que pueden impactar su desarrollo.

GRUPO DE INTERÉS	ACTORES	PERCEPCIÓN SOBRE EL PROYECTO	PODER	INFLUENCIA	ENFOQUE DE GESTIÓN	COMENTARIOS (Sobre actores, oportunidades, riesgos, etc)
Entidades Públicas	Alcaldía María La Baja	Neutra	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	Problemas constructivos de las viviendas de Palo Alto
	Alcaldía de Tolú	Negativa	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	Problemas recurrentes de robo de señalización

	Alcaldía de San Onofre	Positiva	Alto	Bajo	Mantener satisfechos	Generación de empleo
Organizaciones sociales (asociaciones, grupos de productores, grupos juveniles, etc.)	Funde María	Positiva	Bajo	Alto	Mantener informados	Alianza para el desarrollo de programas (Kinetics)
	Tolú Sostenible	Positiva	Bajo	Alto	Mantener informados	Apoyo a la Fundación en dos modalidades: Capacitación. Contratación de servicios para las comunidades.
	Biblioteca Tolú	Positiva	Bajo	Bajo	Monitorear	Lugar para capacitaciones.
ONGs con incidencia local	N/A	Positiva	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	
Entidades o programas de Cooperación	N/A	Positiva	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	
Empresas Privadas relevantes.	Ecopetrol (mixta)	Positiva	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	Información sobre relacionamiento
Medios de comunicación	El Meridiano	Negativa	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	Monitoreo de medios
	La Razón	Negativa	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	Enviar comunicados de prensa
	El Universal	Neutra	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	
Líderes Comunitarios		Negativa	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	Las reuniones se deben de realizar en compañía de otras personas de la comunidad
		Negativa	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	Se identifica que no representa los intereses de la comunidad
		Negativa	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	Reunión con la ANI y la comunidad para informar sobre el peaje de Tolú

		Neutra	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	Reunión con la ANI y la comunidad para informar sobre el peaje de Tolú
		Positiva	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	Reunión con la ANI y la comunidad para informar sobre el peaje de Tolú
		Negativa	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	No generar acercamientos
		Negativa	Alto	Alto	Gestionar de manera cercana	No generar acercamientos

### 13.4. Anexo 4. Formato 3 y 4

<b>GRUPO DE INTERÉS</b>	Comunidades
<b>PROYECTO</b>	Ruta al Mar - Zona Norte
<b>VIGENCIA DEL PLAN</b>	Semestral
<b>PROPÓSITO Y CARACTERÍSTICA DE LA RELACIÓN</b>	
<b>PROPÓSITO DE RELACIONAMIENTO</b> <i>(Que tipo de relación queremos construir con las comunidades del proyecto y qué queremos lograr como empresa)</i>	Entender y gestionar expectativas de la comunidad a través de una comunicación efectiva sobre el proyecto, sus alcances y el rol de las empresas de infraestructura para evitar alimentar expectativas o la cultura de "pedir" o "bloquear" para el logro de objetivos. Informar de manera clara las medidas que tomadas por el proyecto frente a impactos generados. Unificar la actuación del equipo de proyectos frente a asuntos comunitarios.
<b>MECANISMOS Y CANALES EXISTENTES</b> <i>(A través de qué espacios y canales nos relacionamos)</i>	CPC - Comité de participación ciudadana (brevemente explicar objetivo, participantes, frecuencia). Reuniones de Socialización (brevemente explicar participantes, frecuencias en la etapa actual del proyecto). Visitas de campo (objetivo y frecuencia). Comunicación telefónica (objetivo, con qué actores y quién lo hace). Solicitudes formales (PQRs) (promedio mensual y 2-3 temas más frecuentes). Formatos ambientales (donación y otro). Canales informales con integrantes del proyecto - diario de la obra Relación de la Concesión con comunidades
<b>DESCRIPCIÓN DE DINÁMICAS COMUNITARIAS</b> <i>(El estado y las dinámicas del proyecto en términos de las relaciones con comunidades)</i>	Estamos atravesando un proceso de grandes expectativas, vamos en segunda capa de asfalto y las comunidades empiezan a sentir que el flujo de máquinas es menor. Se están disparando solicitudes, quejas por afectación de vivienda, esto está desbordado. En 2 meses aprox. 90 solicitudes por afectación de vivienda, con tendencia al alza. Hay antecedente de bloqueos que están exigiendo compromisos frente al tema de viviendas para restablecer. No hay consultas previas. Si bien se realizó una vía nueva no había comunidades étnicas. Los procesos se derivan de la respuesta al PAGA UF 8 (8.1-8.3).

<p><b>ASPECTOS SENSIBLES</b> <i>(Los temas o asuntos que debemos gestionar con cuidado por su criticidad, por las expectativas que existe sobre ellos o por el valor que las comunidades le dan)</i></p>	<p>Manejo de la información / comunicación - qué digo, como lo digo y quién lo dice. La participación se da principalmente por hombres. Reubicación y adquisición predial - muchas comunidades alrededor de la vía, el número de viviendas en invasión, condiciones constructivas. Presencia de grupos al margen de la ley. Comunidad en general (UF8)- necesidad de atención, ven en las vías de hecho (paros y bloqueos) la mejor manera de ser escuchados. Presencia de Consejos Comunitarios - Culturalmente vemos una filosofía "o nos va bien a todos" o "no le va bien a nadie". Accesos / la demora en la respuesta técnica sobre los accesos nos generó pérdida de credibilidad. Expectativas de comunidades de hacer parte de las compensaciones (sembrar ellos) e inconformismo porque no se hacen donde consideran que sería útil. Limitaciones legales y requerimientos de la licencia no permiten esa flexibilidad o implica riesgos para CC.</p>
<p><b>RIESGOS DE LA RELACIÓN</b> <i>(Los principales riesgos para el proyecto asociados a este grupo de interés)</i></p>	<p>Paros y bloqueos La no firma de actas de vecindad La falta de articulación/comunicación entre áreas internas en las primeras fases del proyecto, para la gestión de situaciones específicas generó desinformación y especulación en las comunidades y eso ha afectado la confianza a lo largo del proyecto. Gran demanda de visitas por solicitudes de afectación de predios: Tutelas por reparación directa a las viviendas, llevamos aproximadamente 120. / derivadas a la falta de decisión y toma de acciones.</p>
<p><b>ACTORES CLAVES</b> <i>(Los individuos u organizaciones comunitarias con alto poder e influencia en ámbitos locales)</i></p>	<p>Alberto Pérez (Sector Chico UFI 8.2) José Pedro (Sector Pita Abajo UFI 7.3) Tomás Mendoza (Sector Pita Abajo UFI 7.3) Filadelfo Chiquillo Villar (Sector Majagua UFI 8.3) Onofre (Sector Pueblo Nuevo UFI 8.3) Jorge Acosta (Matuya UFI 8.3) Dominga Ospino (Curva Maria La Baja UFI 8.3) Nelson Julio (Palo Alto UFI 8.3) Arnulfo Cardoso (Nispero UFI 8.3) Luís Rivas (Nueva Era UFI 8.1)</p>
<p><b>COMPROMISO S Y AVANCES</b> <i>(Qué compromisos hemos adquirido con diferentes actores y cómo vamos con su cumplimiento. Compromisos no son sólo cosas por hacer; las reuniones, las respuestas, la</i></p>	<p><b>Temas donde hay expectativas:</b> taludes, accesos, aguas escurrientías de la vía. La ampliación afecta los canales que existían y la escurrientía se deben hacer luego de capa 2. Expectativas de pagos económicos no procedentes por tratarse de invasiones al espacio público.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Desde el área social no se asumen compromisos grandes, se van gestionando situaciones en la medida que resultan y se van asumiendo compromisos en la mitad de las posibilidades.</li> <li>Desde la gestión predial los compromisos prediales son contractuales</li> <li>En lo ambiental se está dando respuesta a PQRs de afectaciones por el botadero.</li> </ol>

<i>comunicación, las visitas, también son compromisos adquiridos).</i>						
<b>LIMITES</b> <i>(Que cosas no estamos dispuestos a hacer / ceder en las relaciones comunitarias en este proyecto).</i>		Los sociales no generan compromisos con comunidades. Sólo si está dentro del alcance del PAGA y educativo. La dirección de obra es quien decide lo demás. No entrega de materiales; no canje por maquinaria; no intervención a lugares privados (vivienda).				
<b>INTERLOCUTORES Y ALCANCES</b>						
<b>NIVEL ESTRATÉGICO</b>						
<b>NIVEL TACTICO</b>						
CARGO CC	Comunidad en general	Líderes Comunitarios y Líderes CPC	Presidentes JAL	Presidentes de Consejos Comunitarios	Municipalidad	Instituciones
Director de Proyecto	Aclaraciones del proceso constructivo	Aclaraciones del proceso constructivo	Aclaraciones del proceso constructivo	Aclaraciones del proceso constructivo. Consultas previas.	Aclaraciones del proceso constructivo	Aclaraciones del proceso constructivo
Director de Gestión Social	Al inicio del proyecto para conocer la comunidad y necesidades, consultas Previas, gestión de crisis.	Al inicio del proyecto para conocer la comunidad y necesidades, gestión de crisis.	Al inicio del proyecto para conocer la comunidad y necesidades, gestión de crisis.	Al inicio del proyecto para conocer la comunidad y necesidades, gestión de crisis.	Al inicio del proyecto para conocer la comunidad y necesidades, gestión de crisis.	Al inicio del proyecto para conocer la comunidad y necesidades, gestión de crisis.
Director de la Fundación	Al inicio del proyecto para conocer la comunidad y	Definición y gestión de programas de la Fundación con equipo	Definición y gestión de programas de la Fundación con equipo		Definición y gestión de programas de la Fundación con equipo	Definición y gestión de programas de la Fundación con equipo del proyecto.

	necesidades.	del proyecto.	del proyecto.		del proyecto.	
Coordinadora Predial					Permisos y socializaciones de impacto predial (ie. espacio público, otros.	
Residentes Sociales	Socialización, reclamación, implementación, acompañar interacciones comunitarias del equipo de proyecto.	Socialización, reclamación, implementación, acompañar interacciones comunitarias del equipo de proyecto.	Socialización, reclamación, implementación, acompañar interacciones comunitarias del equipo de proyecto.	Socialización, reclamación, implementación, acompañar interacciones comunitarias del equipo de proyecto.	Socialización, reclamación, implementación, acompañar interacciones comunitarias del equipo de proyecto.	Socialización, reclamación, implementación, acompañar interacciones comunitarias del equipo de proyecto.
Técnicos (Ingenieros del proyecto)	Aclaraciones del proceso constructivo	Aclaraciones del proceso constructivo	Aclaraciones del proceso constructivo	Aclaraciones del proceso constructivo	Aclaraciones del proceso constructivo	
Ambiental	Permisos (con propietarios)				Permisos, intervención de causes.	
Profesionales Prediales	Negociación, liberación de espacio público, compensación, traslado.				Negociación, liberación de espacio público, compensación, traslado.	
<b>PLAN DE RELACIONAMIENTO</b>						

<b>OBJETIVOS PERMANENTE</b> <i>(Es importante que sean lo suficientemente concretos para el proyecto)</i>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESULTADOS</b>
Cercanía del área social con actores estratégicos de la comunidad	Reunión con comités y líderes identificados, como parte de nuestro que hacer / contar sobre temas sociales, monitoreo con comunidad	Profesional Social	Mensual / el comité CPC cuenta como esta reunión	Se hizo el cierre con los comités, se revisaron temas críticos previos al cierre.
	Reunión de líderes con el Director de proyecto, comunicación de avances y fortalecimiento de canales de comunicación	Director de proyecto	Semestral	Faltan algunas cosas por cerrar, como podemos involucrar otras áreas para que todo quede bien, se hizo el listado jurídico de que hace falta
Asegurar que la Concesión conoce detalles de las dinámicas sociales del proyecto y los enfoques de gestión de CC.	Reunión con la concesión / Contar las dificultades en la zona, que podemos y que no con respecto al contrato y los requerimientos	Profesional Social	Semestral	
Mantener actualizado al equipo de proyecto sobre dinámicas y principales factores sociales que puedan influir a corto plazo en la ejecución del proyecto	Reunión con principales actores internos del proyecto.	Director social	Mensual	
<b>OBJETIVOS DEL PERIODO</b> <i>(Qué debemos priorizar para los siguientes tres meses)</i>				
Mitigar el riesgo de credibilidad	Identificación de zonas más críticas de riesgo por accesos	Social	15/10/2020	Se realizó 2020
	Desarrollo de obras correspondientes	Director de proyecto	14/11/2020	No se ha hecho, están pendientes accesos de Munguía y SENA

Mitigar el riesgo de credibilidad / riesgos jurídicos derivados de la falta de respuesta / Riesgo de acción de grupo	Reuniones por sectores (del menos crítico al más crítico) explicando por qué no podemos hacer la reparación de los predios. Acompañados del área predial y apalancados con los líderes sociales positivos. Desde lo social: porque no podemos hacer un traslado	Social / Predial / Técnico	15/11/2020	Se está haciendo en el momento
Socializar plan de relacionamiento con Carlos Elías y Diego Useche, Arleth	Reunión de socialización del plan de relacionamiento, social busca el espacio, estrategia realiza la reunión	Director de estrategia / Social / Director de proyecto /	28/02/2021	
Mitigar riesgos posteriores al cierre	Reunión de cierre social con Director de Proyecto y áreas responsables para establecer compromisos de cierre: revisar compromisos de cierre y fechas de cumplimiento, involucrar al Director a cargo de las actividades de cierre.	Social / Director / Ambiental / Predial / residentes	28/02/2021	

### OBSERVACIONES Y APRENDIZAJES PARA EL SIGUIENTE PERIODO

*(Qué ha pasado y qué hemos aprendido)*

1. Evaluar si es deseable y posible articular de manera más estratégica temas de impactos sociales, empleo y gestión predial para generar sinergias positivas entre los procesos considerando las consecuencias negativas no deseadas que pudieran resultar de dicho enfoque.
2. Generar y sobreponer mapas sociales y prediales del corredor vial para que sean un insumo a los equipos de diseño e ingeniería.
3. Generar un proceso para darle un cierre adecuado a temas prediales que se modifican cuando hay cambios en diseño para evitar malestar de personas "hasta sacamos Rut y luego nada".
4. Entrenar equipos: conductores, topógrafos, etc. para que sean conscientes de los impactos que pueden tener opiniones o comentarios sueltos a personas de la comunidad. "Gestión del rumor".

### 13.5. Anexo 5. Formato Mapa Social.

MUNICIPIO	CORREGIMIENTO	VEREDA	BARRIO	Constante tráfico o flota	Instalación de planta	Afectación Ambiental	Instalación de peaje	Comunidad Dificil	Estratégico para Director	Estratégico para el Social	promedio	A intervenir Fundación	Institución	Pre	Prim	Bach
Caucasia		Campo Alegre		5	1	3	2	1	1	1	2,00	no				
La apartada				5	1	3	4	5	4	5	3,86	si	IE Daniel Alfonso Paz Alvaréz			1111
Buenavista				5	1	3	5	5	5	5	4,14	si	Casa de la Cultura			
	Nueva Estación			5	1	3	5	5	5	5	4,14	si	IE Sagrado Corazón de Jesús	38	121	75 (6º-9º)
Planeta Rica	Plaza Bonita			5	1	3	5	5	4	5	4,00	si				
		El Reparo		5	1	5	1	5	5	5	3,86	si	falta dx del reparo			
San Carlos				5	1	3	4	2	2	2	2,71	si	IE Perpetuo Socorro			
	Carrizal			5	1	3	5	2	4	4	3,43	si	IE San José de Carrizal	80	293	329
		Arroyo Grande		5	1	5	5	2	3	5	3,71	si	Centro Educativo Arroyo Grande	96		
			Remedia Pobre	5	1	5	5	1	4	4	3,57	si				
		Coroza A.		5	1	5	5	3	5	5	4,14	no				
		Cabuya		5	1	5	5	3	5	5	4,14	no	preguntar a heidy o arleth			

Cereté				5	1	5	1	5	5	5	3,86	no				
	Las Marcelitas			5	1	5	1	5	5	5	3,86	no				
			Caño Bugre	5	1	5	1	5	5	5	3,86	si	Dx Institución Educativa			
San Pelayo	Pelayito			5	1	5	1	5	5	5	3,86	no				
San Pelayo				5	1	5	1	5	5	5	3,86	no				
	Carrillo			5	1	5	1	5	5	5	3,86	no				
Cotorra	Mata de Caña			5	1	5	5	5	5	5	4,43	no				
Lorica				5	1	5	1	5	5	5	3,86	si				
			La Esmeralda	5	1	5	1	3	5	5	3,57	si	Dx Institución Educativa			
			El Bolo Las Estancias	5	1	5	1	5	5	5	3,86	si	Dx Institución Educativa			
San Antero				5	1	3	1	5	5	5	3,57	no				
	El Porvenir			5	1	5	1	5	5	5	3,86	no				
Coveñas			Punta Seca	5	1	5	5	5	5	5	4,43	si				
	Puerto Viejo			5	1	5	5	5	5	5	4,43					
Tolú				5	1	5	5	5	5	5	4,43	si				
Montería	Kilómetro 12	Las Pulgas		5	5	5	1	5	5	5	4,43	si	JAC			100
			Kilómetro 15	5	1	3	5	5	5	5	4,14	si				
			El Limonar	5	1	5	1	5	5	5	3,86	si				
			Bonanza	5	1	5	1	5	5	5	3,86	si				

			Canta Claro	5	1	5	1	5	5	5	3,86	no				
San Onofre	Palo Alto			5	1	3	1	5	3	5	3,29		INSE PAL			
María La Baja	Matuya			5	5	5	1	5	3	5	4,14		Institución Educativa San Luis Beltrán Sede - Matuya			650
María La Baja	Pueblo Nuevo			5	1	3	1	5	3	5	3,29		Institución Educativa Retiro Nuevo Sede Pueblo Nuevo.			
María La Baja		Vere da Marquez		5	1	3	1	5	3	5	3,29		Escuela Rural Mixta de Marquez			40
María La Baja	Paso el Tiempo			5	1	3	1	5	3	5	3,29		Colegio del SEN A			150
María La Baja		Mon guia		5	1	3	1	5	3	5	3,29		C.E Mong uia N 6			
María La Baja	San Pablo	Maja gua		5	1	3	1	5	3	5	3,29		C.E Sede Majagua N 5			65
Malagana		Pava		5	1	3	1	5	3	5	5,00		Centr o Educa tivo Pava			
Malagana	Cruz del Viso			5	1	3	1	5	5	5	5,00		I. E.T.A de Malagana			
				205	49	171	100	182	176	196						

Propiedad de Construcciones El Cóndor