Vigilada Mineducación

LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR PUERTO ANTIOQUIA

Social License to Operate Puerto Antioquia

SANTIAGO GÓMEZ JARAMILLO

Trabajo de Grado

Asesora: Maria Alejandra Gonzalez-Perez (PhD)

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLÍN

2023

RESUMEN

A través de este trabajo de investigación, pretendíamos entender si el proyecto Puerto Antioquia, ubicado en la zona de Urabá del Caribe Colombiano, cuenta con la licencia social para operar, que le permita ser una operación sostenible de cara al futuro. Para desarrollar este trabajo, realizamos una investigación de información histórica y bibliográfica, con el fin de estudiar la experiencia del Puerto de Buenaventura y de entender, además, la información asociada al licenciamiento social de operación en proyectos de infraestructura de otros países con situaciones de riesgo similares a Colombia. Luego del estudio sobre Urabá, de entender su historia de violencia y sus problemas sociales, y de comparar esta realidad con la situación social que se vive en Buenaventura, llegamos a la conclusión de que el proyecto Puerto Antioquia no cuenta aún con la licencia social para operar. Debido a esto, presentamos una propuesta de modelo de gestión que puede ser implementado en la región, buscando acercar la comunidad de Urabá a Puerto Antioquia, con el propósito de obtener un conocimiento más de cerca sobre las necesidades de los grupos de interés en la región, para así, en compañía del gobierno nacional y local, poner en marcha planes que aseguren que la llegada del puerto a la región traiga el desarrollo que los actores locales requieren, de modo que se apropien del proyecto y que este pueda ser exitoso para la zona de Urabá, el departamento de Antioquia y el país en general.

Palabras clave: Puerto Antioquia, Urabá, Puerto Buenaventura, problemas sociales, grupos de interés, licencia social para operar, desarrollo sostenible, actores locales, gestión de riesgos

ABSTRACT

Through this research work, we aimed to understand if the Puerto Antioquia project, located in the Uraba region of the Colombian Caribbean, has a social license to operate, that would allow it to be a sustainable operation faced to the future. To develop this work, we conducted a research on historical and bibliographic information, in order to study the experience of the Buenaventura Port, and also to understand the information associated with the social licensing of infrastructure projects in other countries with similar risk situations to Colombia. After studying Urabá and understanding its history of violence and social problems and comparing this reality with the social situation in Buenaventura Port, we reached the conclusion that the Puerto Antioquia project does not yet have the social license to operate. Due this, we presented a proposal for a management model that can be implemented in the region, seeking to bring the Urabá community closer to Puerto Antioquia, with the goal of allowing for a closer understanding of the needs of stakeholder groups in the region, and so, alongside the national and local governments, to enable the implementation of different plans that ensure the arrival of the port in the region brings the development that local actors require, so that they can take ownership of the project and make it a success for the Urabá region, the Department of Antioquia, and the country, as a whole general.

Keywords: Puerto Antioquia, Puerto Buenaventura, social problems, stakeholders, social license to operate, SLO, sustainable development, local actors, risk management

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS 8

DEDICATORIA 9

INTRODUCCIÓN 11

1. CONTEXTO 13

1.1. ANTECEDENTES DE URABÁ COMO ZONA PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL 15

1.2. ¿POR QUÉ LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE PUERTO ANTIOQUIA? 17

1.3. EL PROYECTO PUERTO ANTIOQUIA 21

1.4. INFRAESTRUCTURA OPERATIVA DE PUERTO ANTIOQUIA 24

1.4.1. Zona puerto en tierra 24

1.4.2. Viaducto 24

1.4.3. Plataforma *offshore* 24

1.5. RIESGO SOCIAL Y PRECEDENTES EN COLOMBIA 25

1.6. ACTIVIDAD PORTUARIA Y MOVIMIENTO SINDICAL EN COLOMBIA 27

2. MARCO CONCEPTUAL 34

2.1. LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR 34

2.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR 39

3. REVISIÓN DE LITERATURA 42

4. DISEÑO METODOLÓGICO 50

5. RESULTADOS 51

5.1. PROPUESTA DE MODELO PARA OBTENER, MANTENER Y ASEGURAR UNA LICENCIA SOCIAL EN PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DE ALTO RIESGO 51

5.1.1. Entender las expectativas de los grupos de interés 53

5.1.2. Definir la estrategia para obtener y mantener la licencia social para operar 55

5.1.3. Implementar la estrategia SLO 56

5.1.4. Hacer seguimiento, comando y control 57

5.1.5. Retroalimentar y mejorar 58

5.1.6. Generar información oportuna para construir confianza 58

6. CONCLUSIONES 60

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Centros de producción y distancia a Puerto Antioquia 19

Tabla 2 Participación accionaria de Puerto Antioquia 23

Tabla 3 Porcentaje de hogares que enfrentan privación por variable (%) en el Valle del Cauca..... 30

Tabla 4 Diferencias entre conseguir la licencia social para operar y asegurar la licencia social para operar..... 38

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Índice de desempeño logístico……15

Gráfica 2 Línea de tiempo sobre la evolución de Urabá como lugar para el comercio internacional ……16

Gráfica 3 Importancia estratégica del puerto de Turbo (Puerto Antioquia)…….20

Gráfica 4 Participación del tráfico portuario en Colombia de enero a diciembre 2022…..27

Gráfica 5 Pirámide que muestra qué se espera de las empresas en RSE……..40

Gráfica 6 Modelo para obtener, mantener y asegurar la licencia social para operar en proyectos de infraestructura en entornos con alto riesgo país…….52

Gráfica 7 Modelo resumen para obtener, mantener y asegurar la licencia social para operar en proyectos de infraestructura en entornos con alto riesgo país……62

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, quienes con su dedicación y ejemplo me acompañaron siempre durante mi proceso de formación y estuvieron siempre atentos a que me ocupara de continuar aprendiendo y desarrollando mis conocimientos´, con el fin de ser mi mejor versión para los demás.

A mi esposa, quien, con su paciencia y dedicación al estudio, ha sido no solo un apoyo, sino un gran ejemplo de constancia y amor por aprender todos los días algo nuevo.

A mis hijos, Manuela y Samuel, quienes son mi gran motivación y entendieron siempre cuando no estuve disponible para ellos, mientras estuve dedicado a este proyecto.

A EAFIT y a sus profesores, quienes durante mis estudios de Ingeniería y de Maestría mostraron siempre un genuino interés por enseñar y entregar su conocimiento y experiencia a los estudiantes.

A mi jefe, Santiago, quien siempre me ha motivado a alcanzar el potencial y a poner en práctica mi conocimiento y mi experiencia al servicio de los demás.

A la directora de mi trabajo de grado, Maria Alejandra González, quien me motivó a empezar este proyecto y me acompañó durante el proceso con total apertura, paciencia e interés.

DEDICATORIA

Nuestro rol como parte de la sociedad es liderar los cambios que Colombia necesita, con el fin de lograr un país más equitativo, próspero y sostenible.

La experiencia que por casi 25 años he podido acumular en mi trayectoria profesional me ha permitido entender el gran potencial que nuestro país tiene para ser un jugador relevante en la cadena de abastecimiento global; también he tenido la oportunidad de conocer de cerca el talento con el que contamos y las capacidades que la posición geográfica nos permite como país. Sin embargo, la realidad social de Colombia hace que algunas de estas oportunidades no sean aprovechadas al máximo, debido a nuestra historia de violencia, inequidad y falta de oportunidades y desarrollo.

Adicional a lo anterior, mi trabajo en el sector logístico me ha llevado a conocer diferentes lugares del país y a trabajar por años con las restricciones que nuestra infraestructura y la inseguridad han puesto como obstáculos para convertirnos en un país más productivo y que aproveche de manera clara sus bondades.

El proyecto Puerto Antioquia es tal vez el proyecto más relevante de la primera mitad del siglo XXI en el departamento de Antioquia, y quizás uno de los más importantes del país en cuanto a infraestructura logística se refiere. Es por esto que hoy, llevado por la realidad que he podido conocer de una operación tan estratégica para Colombia como la del Puerto de Buenaventura, me siento en la obligación de expresar mis

preocupaciones sobre el potencial riesgo de no manejar adecuadamente la entrada de esta operación en una zona tan importante económicamente hablando como lo es Urabá.

Mi interés principal con este proyecto es que les pueda servir como contexto a quienes hagan su lectura acerca de la realidad que se vive en la región de Urabá, de los riesgos que se proyectan al mirar el espejo de la historia de Buenaventura y de los pasos que deben seguirse con el fin de alcanzar una operación que sea considerada como propia por la sociedad de Urabá.

INTRODUCCIÓN

Pese a estar ubicadas en zonas que comercialmente mueven negocios muy importantes, en Colombia las realidades sociales de los territorios costeros de Urabá y Buenaventura a lo largo de su historia muestran conflictos sociales originados en la falta de acceso a oportunidades sociales, económicas y políticas de la población y en los muy bajos indicadores de progreso y desarrollo comparados con los de otros lugares del país que son intensos en actividades productivas. Si bien no es posible asegurar que en Urabá deba que repetirse la historia que hoy vive el Puerto de Buenaventura, sí es importante entender la realidad social de la zona de Urabá, de Turbo y de los demás municipios de influencia del proyecto, con el fin de poder darle respuesta a la pregunta acerca de qué se requiere para que el proyecto de Puerto Antioquia cuente con una licencia social para operar (SLO por sus siglas en inglés *social license to operate*).

Este trabajo de investigación busca plantear los pasos que debe seguir el proyecto de Puerto Antioquia, como sociedad y como operación portuaria, con el fin de que cuente con la licencia social para operar en la comunidad de Urabá, y asegurar así una operación sostenible en el tiempo que esté alineada con las expectativas de la comunidad, que sea un proyecto relevante, reconocido por la población y que tenga el respaldo de la comunidad para su operación futura. Esto teniendo como punto de referencia la historia del puerto de Buenaventura, para entender cuáles son los factores que han llevado a dicho puerto al deterioro social actual y a una afectación directa.

Esta investigación permite tener mayor claridad sobre si el proyecto Puerto Antioquia cuenta con la aprobación de la comunidad local y los demás grupos de interés para su ejecución y puesta en operación, considerando el impacto que este tendrá sobre la región en general. Los hallazgos de este estudio pretenden ser relevantes para las compañías que busquen operar en este puerto, para sus operaciones de logística internacional, con el fin de promover las acciones tendientes a asegurar una operación íntegra y sostenible.

Buscamos que este documento sea aprovechable para quienes operen el puerto y que les permita asegurar un plan de relacionamiento e intervención, para que el desarrollo de esta importante infraestructura vaya acompañado de una adecuada interacción con los grupos de interés. También podría ser de ayuda para otras organizaciones, en su entendimiento acerca de cómo acompañar proyectos o lograr cercanía con la comunidad.

Por último, esperamos que los resultados de esta investigación puedan servir también para que los gobiernos locales entiendan la gran oportunidad que tienen de acompañar desde ahora el desarrollo del proyecto, con un plan de largo plazo que asegure que los recursos que se reciban por la operación del puerto en la zona sí sean invertidos de manera adecuada, y contribuir a asegurar bienestar y progreso para las comunidades directamente impactadas por el desarrollo de este.

1. CONTEXTO

Colombia es un país que tiene una ubicación geográfica estratégica para el comercio internacional, ya que tiene acceso tanto al océano Pacífico como al océano Atlántico, la zona de Urabá queda cerca al canal de Panamá y tiene la posibilidad de usar rutas marítimas hacia todas las Américas, Europa y Asia, y de conectarse con los polos industriales y económicos del mundo.

Esta realidad representa para Colombia un potencial de desarrollo, en términos de comercio; sin embargo, también exige que seamos costo eficientes, de modo que podamos llegar a tener una oferta exportadora interesante para potenciales clientes situados en todos los continentes. Esto hace necesario configurar una cadena de abastecimiento internacional productiva que nos permita llegar a otros lugares del planeta con mejores costos que los de los países con los que competimos.

La *Encuesta Nacional Logística* 2020, desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2020), indica que, si bien como país hemos avanzado en la reducción de los costos logísticos, pasando del 14,97% en 2015 al 12,6% en 2020, medidos como porcentaje sobre las ventas, aún estamos bastante lejos del nivel que tienen los países de la OCDE, cuyo gasto logístico promedio es del 9,5% como porcentaje de las ventas. Las mejoras alcanzadas hasta ahora se dan gracias al trabajo colaborativo entre el sector público y el sector privado, a través de la facilitación del comercio y la mejora en la infraestructura de transporte del país (DNP, 2020).

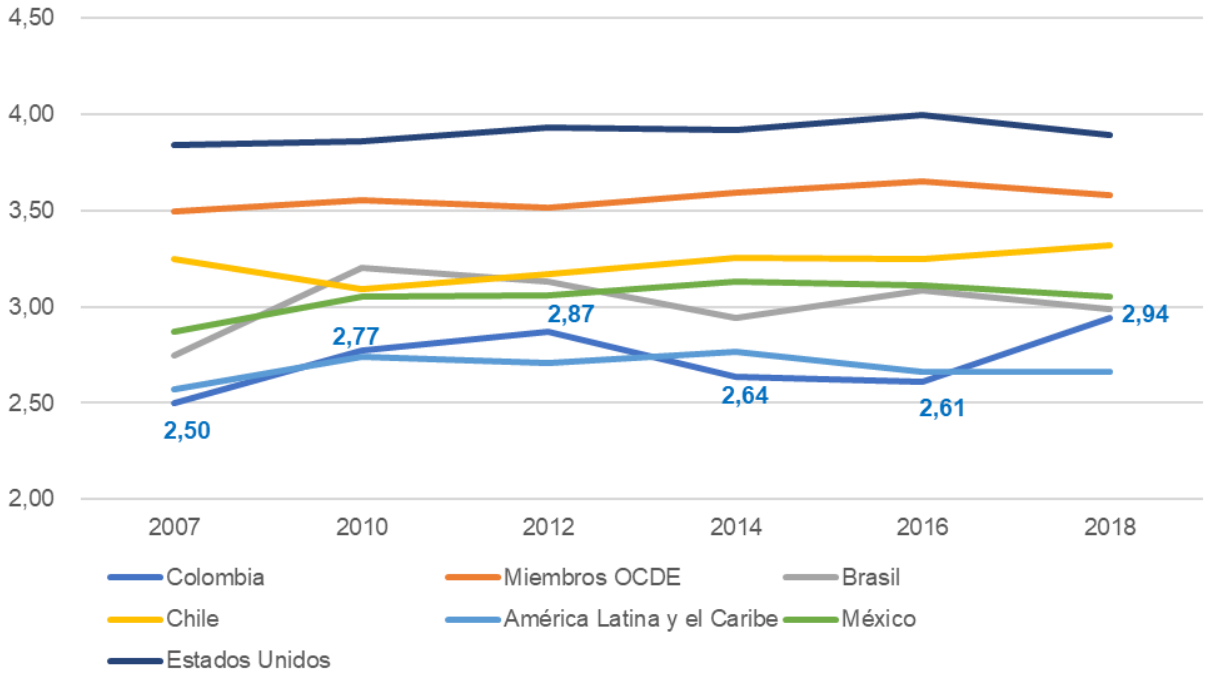
Durante el *XVIII Congreso Nacional de la Infraestructura*, organizado por la Cámara Colombiana de la Infraestructura entre el 24 y 26 de noviembre de 2021, el expresidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Mauricio Claver-Carone, en conversación con el presidente del Banco Mundial, David Malpass, señaló los altos costos logísticos como el principal problema de Latinoamérica. También indicó que, si bien Colombia ha avanzado en ciertos temas tales como el de las alianzas público-privadas (APP)[1] y ha elevado el nivel de inversión en infraestructura, aún hay muchas cosas por mejorar (Pérez, 2021).

El índice de desempeño logístico del Banco Mundial de 2018 (LPI, por sus siglas en inglés *logistics performance index*)[2] indicaba que Colombia logró avanzar, desde una calificación de 2,50 en 2007, hasta una de 2,94 en 2018 (gráfica 1); sin embargo, el país sigue rezagado frente a otras economías de la región y, de manera muy relevante, frente a los países de la OCDE y a la de Estados Unidos (Banco Mundial, 2018).

[1] Las APP son un modelo de asociación entre el gobierno y las empresas privadas, con el fin de facilitar la inversión en infraestructura sin que sea necesario tomar recursos del Estado para su construcción (Medellín, 2019).
[2] El LPI mide el rendimiento de la logística de un país basado en seis aspectos: aduanas, infraestructura, embarques internacionales, competencia de servicios logísticos, trazabilidad de la carga y puntualidad en la entrega (Banco Mundial, 2018).

Gráfica 1

Índice de desempeño logístico



Nota. Tomada de Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto). *Datos (*Banco Mundial, 2018).

1.1. ANTECEDENTES DE URABÁ COMO ZONA PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL

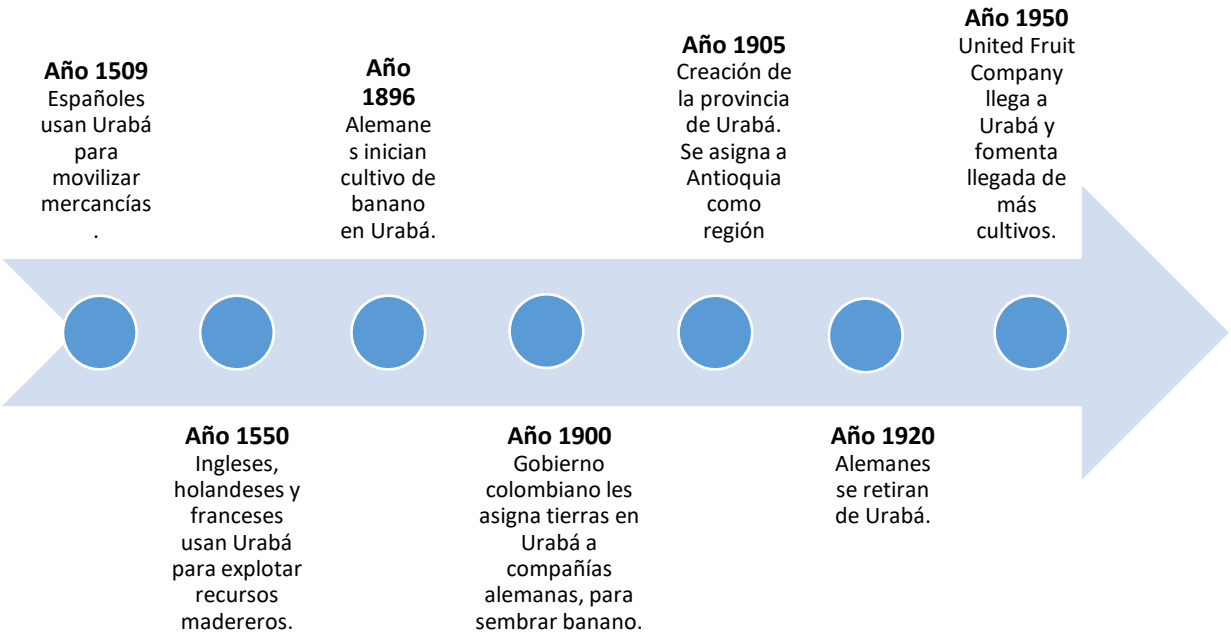
El Urabá Antioqueño, región en la cual estará ubicado el proyecto Puerto Antioquia, es una zona en la cual han confluido diferentes actores sociales desde comienzos del siglo XX con el interés de explotar la zona comercialmente a través del cultivo de banano y otras especies, como medio para el transporte internacional de mercancías y como zona para la ganadería con fines alimenticios. Sin embargo, a pesar de ser una región con grandes riquezas naturales y una ubicación geográfica estratégica, la historia muestra

que sus habitantes han tenido que sortear grandes dificultades y que ha sido insuficiente el desarrollo que ha llegado a la región.

La gráfica 2 presenta a continuación una evolución, de forma cronológica, del uso comercial internacional de la región de Urabá.

Gráfica 2

Línea de tiempo sobre la evolución de Urabá como lugar para el comercio internacional



En las décadas de 1960 y 1970 hay gran expansión de los cultivos de banano, y el negocio vuelve atractiva la región para la inmigración de obreros, que se sindicalizan con el objetivo de reclamar por mejores condiciones laborales (Sintagro, Sintrabanano y Sintrainagro). En la década de 1980, la región vive una difícil situación de orden público debido a la ausencia del Estado y a la presencia de grupos guerrilleros y paramilitares;

se presentan muertes de sindicalistas y de obreros, secuestros de industriales y una lucha armada entre los diferentes actores armados presentes en la zona. Los empresarios también se organizan en asociaciones de bananeros colombianos, tales como la Unión de Bananeros de Urabá (Uniban) y la Asociación de Bananeros de Colombia (Augura), con el objetivo de darle mayor orden al negocio y de mantener mano de obra de bajo costo que permitiera competitividad con el precio internacional del banano (Delgadillo, 1988).

De acuerdo con Steiner (2000):

> A partir de los años 80, Urabá ha sido considerada una de las zonas más violentas del país. Los problemas asociados a la explotación bananera, la permanente presencia de grupos armados, guerrilleros y paramilitares, la ausencia de una clase empresarial preocupada por la región, el fortalecimiento de sindicatos radicalizados, la debilidad de las instituciones encargadas de la justicia, así como el narcotráfico y el surgimiento de nuevas generaciones con expectativas ligadas a lo urbano que se alejan cada vez más de los deseos campesinos de sus padres, hacen parte de la historia reciente de Urabá. (p. 15)

1.2. ¿POR QUÉ LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE PUERTO ANTIOQUIA?

La globalización y las dinámicas del mercado han hecho que las economías mundiales dependan en gran parte de las exportaciones, lo que implica el desarrollo de una logística de comercio exterior y portuaria con altos niveles de competitividad, que es la capacidad

que tiene una nación para generar beneficios económicos por incentivar, inventar, producir, transformar, distribuir y ofrecer bienes y servicios en el mercado (Scott & Lodge, 1985).

Tal como ya lo mencionamos, en cuanto a la competitividad de cadena logística, Colombia aún está rezagado frente a países desarrollados. Una de las principales razones para esto radica en la distancia que debe recorrer la carga para llegar hasta puertos como el de Cartagena, que es el más usado para exportar por el océano Atlántico, desde ciudades como Bogotá (1.101 km) o Medellín (643 km), lo que genera un alto costo de transporte. Llegar a Urabá representará un ahorro del 33% en distancia recorrida desde Bogotá, y un 47%, desde Medellín, con ahorros en fletes que ser del orden del 40% (García y Galíndez, 2018).

En la tabla 1 se detalla a continuación el ahorro en distancia recorrida entre algunas de las principales ciudades del país y los puertos de Cartagena y Turbo.

Tabla 1

Centros de producción y distancia a Puerto Antioquia

Centro de Producción	Distancias KM		Diferencia con respecto a Cartagena		Distancias KM		
	Turbo	Cartagena	KM	%	B/quilla	Sta. Marta	B/ventura
Bogotá	679	1101	-422	-39%	1095	970	593
Medellín	280	643	-363	-47%	708	858	465
Cali	719	1012	-293	-29%	1130	1218	214
B/manga	Equidistante	Equidistante	0	0	581	546	863
Manizales	474	837	-363	-44%	863	962	302
Pereira	495	858	-363	-42%	884	983	281
Armenia	547	910	-363	-40%	1082	1051	225
Cúcuta	Equidistante	Equidistante	0	0	676	673	1056

Nota. Puerto Antioquia: Desarrollo, Competitividad y Comercio Exterior (Zapata y Galvis, 2020).

En efecto, la construcción de las Autopistas de la Prosperidad,[3] cuyas obras ya se están ejecutando, va a mejorar la conectividad entre el Valle de Aburrá y Urabá, lo cual va a incidir en el proyecto Puerto Antioquia, y las condiciones de las vías que comunican los centros de producción en Antioquia con el puerto.

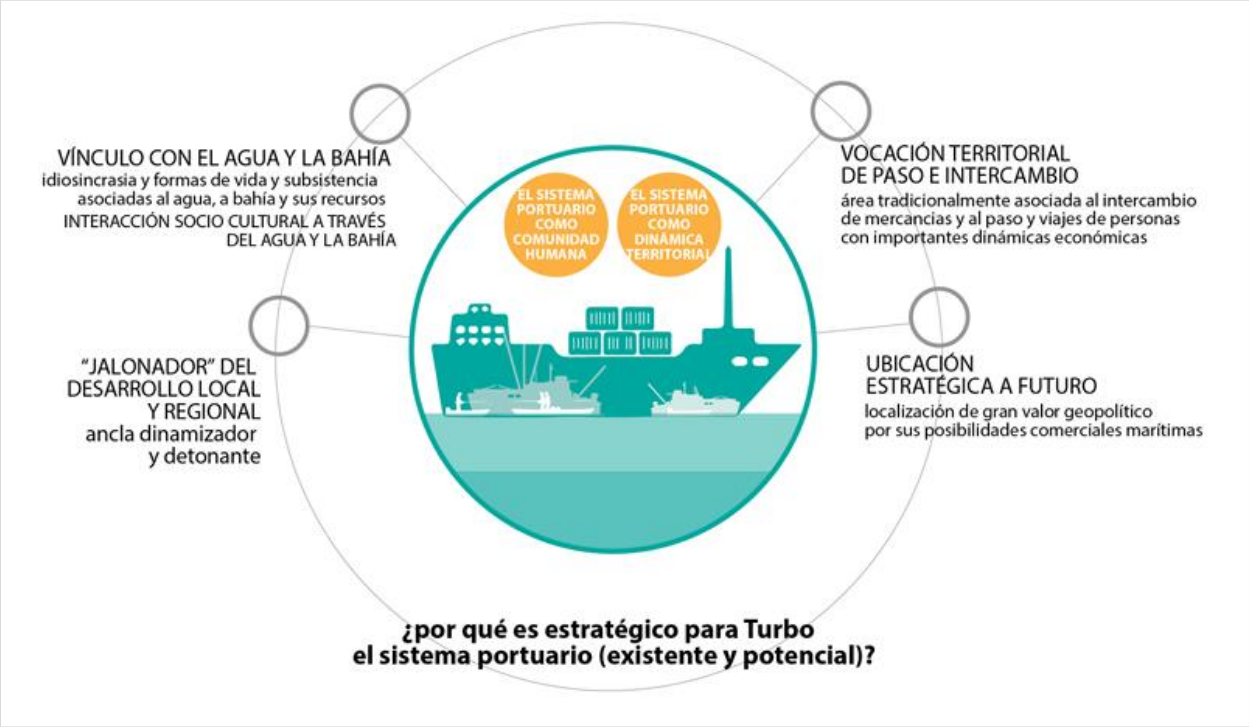
Adicional a lo anterior, tener un puerto en Antioquia representará una oportunidad importante, considerando el crecimiento del comercio exterior de la región: las exportaciones crecieron un 18,9% entre 2020 y 2021, y a octubre de 2022 habían crecido un 13% versus 2021. En cuanto a las importaciones, estas crecieron en 2021 un 45,4% con respecto al 2020, y a octubre 2022 habían crecido un 32% versus los resultados obtenidos en 2021 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).

[3] Proyectos de infraestructura vial donde se están construyendo aproximadamente 605 km de nuevas carreteras para conectar la geografía del departamento de Antioquia.

Una investigación del Centro de Estudios Urbanos y Ambientales de la Universidad Eafit (2017), titulada “Entre el agua y la tierra: Turbo, el reto del litoral. Una visión estratégica para el 2050 y acciones para lograrla”, detalla la importancia de Puerto Antioquia, según se aprecia a continuación en la gráfica 3.

Gráfica 3

Importancia estratégica del puerto de Turbo (Puerto Antioquia)



Nota. Diagrama tomado de *Entre el agua y la tierra, Turbo el reto del litoral. Una visión estratégica para el 2050 y acciones para lograrla.* Figura 27. El sistema portuario, motivos para su valoración estratégica. Fuente: equipo Un sistema portuario entre manglares. (2016) (Echeverri y otros, 2017, p. 44).

1.3. EL PROYECTO PUERTO ANTIOQUIA

El proyecto Puerto Antioquia, ubicado en el golfo de Urabá en el municipio de Turbo del departamento de Antioquia, en la esquina noroccidente de Colombia cerca de la frontera con Panamá, es un proyecto estratégico para que el país pueda continuar mejorando su competitividad en la cadena de abastecimiento global. Los avances logrados especialmente en la última década con la puesta en marcha de las vías 4G[4] y otros proyectos relevantes de asociaciones público-privadas, hacen que hoy el país transite hacia una logística que permitirá mayor eficiencia y productividad.

En 2017, la gobernación de Antioquia firmó el acta de entendimiento para la construcción de Puerto Antioquia, y en abril de 2022, inició la construcción del proyecto (Uniban, 2017).

De acuerdo con las palabras del en ese entonces presidente de la República, Iván Duque, durante el evento de inauguración (Herrera, 2022): “Este es un proyecto que va a abrir comercio, desde el interior del país, desde Antioquia hacia el mundo, pero también se va a convertir en una nueva oportunidad para que llegue mercancía a nuestro país” (párr. 2).

Asimismo, Duque indicó que Puerto Antioquia será la puerta de entrada y salida del capital que parte de Colombia para traer recursos de vuelta: “Se trata de una inversión

[4] Las vías 4G hacen parte de un proyecto emprendido en 2013 por el Gobierno colombiano, que pretenden modernizar la infraestructura vial del país. 4G hace referencia a vías de cuarta generación.

icónica, de iniciativa privada, con financiamiento multilateral y financiamiento local, pero representa un anhelo de 150 años” (párr. 3).

Se estima que el valor total de la inversión ascienda a los USD 725 millones y que el puerto entre en operación en 2025. Puerto Antioquia logró su cierre financiero y cuenta con los recursos para asumir todos los costos y gastos necesarios para llevarlo a fase de operación; es decir, trabajos de construcción, de operación y de mantenimiento. El tiempo de construcción y puesta en operación se estima en 33 meses, mientras que la concesión durará 30 años (Valora Analitik, 2022).

Este proyecto, cuyo socio mayoritario CMA CGM S.A es la tercera naviera más grande del mundo, con una cuota de mercado del 12,9% a nivel global (Statista, 2022), y que cuenta con otros importantes socios locales (tabla 2), representa una importante apuesta para la región de Urabá.

De acuerdo con la exministra de transporte Natalia Abello (2016):

> La ubicación es totalmente estratégica ya que se encuentra un 40% más cerca de los principales centros de producción y consumo del país (Bogotá, Medellín, Eje Cafetero, Tunja y Valle del Cauca), que corresponden al 70% del PIB del país. (Caracol, 2016).

Tabla 2

Participación accionaria de Puerto Antioquia

Compañía	Sector	País de origen	Participación
CMA Terminals	Naviero	Francia	22,1%
Eiffage Infrastructures S.A.S.	Infraestructura	Europa	22%
Uniban	Banano	Colombia	15,51%
Pio S.A.S.	Puertos	Colombia	11,1%
Unión para la Infraestructura – Credicorp Capital Asset Mgmt / Sura Asset Mgmt	Activos financieros	Chile Colombia	8,21%
CI Tropical	Banano	Colombia	6,21%
Agrícola Santamaría	Banano	Colombia	5,69%
Termotécnica Coindustrial	Ingeniería	Colombia	5,17%
Banafrut	Banano	Colombia	4,14%

Nota. Tabla de elaboración propia, a partir de *Con respaldo de 103 millones de dólares, Puerto Antioquia cierra caja para comenzar obras* (Henao, 2022).

1.4. INFRAESTRUCTURA OPERATIVA DE PUERTO ANTIOQUIA

1.4.1. Zona puerto en tierra

La zona de puerto en tierra incluye un sistema de identificación de reconocimiento óptico de caracteres (OCR); un área de 54.000 m^2 para vehículos, con posibilidad de duplicarla, para mayor capacidad; capacidad de 650.000 toneladas en fase 1, con amplia zona de cargue y descargue; bodegas de perecedero, carga refrigerada, carga seca, inspección de exportación e importación; dos bodegas de consolidación y desconsolidación; zona de mantenimiento de vehículos (bodegas de mantenimiento, zona de taller, bodega de bombero, tanque de agua, estación de servicio); dos zonas de contenedores vacíos, con capacidad total de 5000 TEUS (contenedores normales de 20 pies); capacidad para 200 tractomulas; zonas verdes y diseño de flujo continuo (Berrocal y Jiménez, 2020).

1.4.2. Viaducto

El viaducto, de 3,8 kilómetros, tendrá doble calzada para el tránsito de tractocamiones entre la plataforma *offshore* y el puerto en tierra (Berrocal y Jiménez, 2020).

1.4.3. Plataforma *offshore*

Contará con un muelle de 91 m x 570 m, con capacidad para recibir buques de contenedores de 367 m de eslora y 13.000 TEUS; vocación multipropósito

(contenedores, graneles, carga general y vehículos); una profundidad de 14 metros, muelle con cinco posiciones de atraque; capacidad para contenedores secos 4000 TEUS, y capacidad para contenedores refrigerados 860 TEUS (Berrocal y Jiménez, 2020).

1.5. RIESGO SOCIAL Y PRECEDENTES EN COLOMBIA

Para el país, la ubicación de un proyecto de esta envergadura debería ser objeto de un análisis más allá de la conveniencia desde el punto de vista logístico y económico. Es preciso asegurar que el puerto no sea exitoso solo desde el aspecto técnico, sino especialmente que su operación sea socialmente viable en el tiempo, para el contexto local, y pueda garantizarles estabilidad y mayor competitividad a las compañías que apuesten por migrar sus operaciones, desde los actuales puertos en Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, hasta Puerto Antioquia.

De acuerdo con Mejía (2022):

> No existen estrategias de intervención integral, sostenible, alternativa y solidaria que atienda las tensiones provocadas por la construcción de Puerto Antioquia, respecto a las dinámicas ambientales, sociales, económicas y productivas del territorio, teniendo como base el proyecto Puerto Antioquia, en el Municipio de Turbo, Departamento de Antioquia, Colombia. (p. 16)

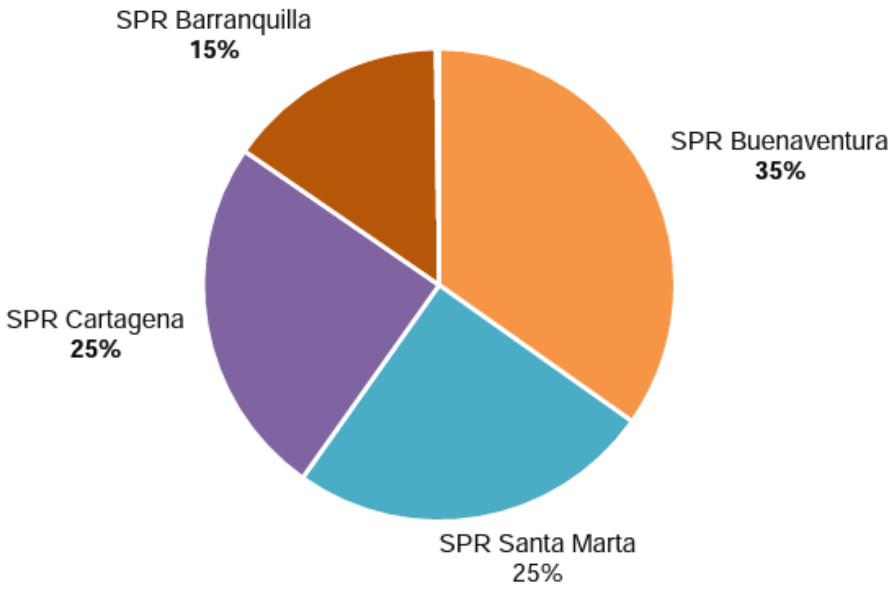
Al revisar experiencias cercanas que nos sirvan de referencia para este análisis, encontramos el ya mencionado puerto de Buenaventura, ubicado en el municipio de Buenaventura, en el departamento del Valle del Cauca. Buenaventura está localizado en la costa Pacífica colombiana y según el Censo Nacional de Población de 2018, ese año contaba con cerca de 312.000 habitantes, de los cuales 47,2% son hombres y 52,6% son mujeres. Un dato relevante en este análisis indica que el nivel de trabajo informal en Buenaventura es cercano al 88,6%, muy por encima del promedio del Valle del Cauca (67,5%) y por encima del promedio nacional (72,3%) (Dane, 2020).

El puerto de Buenaventura es el principal del país. Con cerca del 35% de la carga movilizada (gráfica 4), es la puerta de entrada y salida, desde y hacia, la costa Pacífica de Suramérica y un punto de conexión con Asia; además, es un nodo logístico estructural en la cadena de abastecimiento de Colombia. Sin embargo, la historia ha mostrado la poca estabilidad de esta operación, debido a la complejidad social que vive esta región del país, y en especial la comunidad del municipio de Buenaventura, situación que ilustramos más adelante.

Tal como concluye Valdivia (1994) en su texto *Buenaventura: un desarrollo frustrado, evolución económica y social del puerto*, dicho puerto ha sido utilizado para resolver los intereses comerciales de los extranjeros y nacionales, sin tener en cuenta a la población local (Moreno, 2016).

Gráfica 4

Participación del tráfico portuario en Colombia de enero a diciembre 2022



Nota. Diagrama tomado de *Boletín estadístico tráfico portuario en Colombia 2022*, de SuperTransporte (2023, p. 25).

1.6. ACTIVIDAD PORTUARIA Y MOVIMIENTO SINDICAL EN COLOMBIA

En 1827, el general Francisco de Paula Santander declaró a Buenaventura como puerto franco para la Importación y exportación en el Pacífico, y les concedió además derecho de propiedad de las tierras a las personas que edificaran en la isla Cascajal (lugar donde hoy está ubicado el puerto de Buenaventura) (Solano y Fontalvo, 1999).

Entre 1959 y 1993, el Estado colombiano mantuvo el monopolio de la gestión del sector portuario mediante la empresa Puertos de Colombia (Colpuertos), conformada por los

principales terminales marítimos del país: Barranquilla, Cartagena y Santa Marta, en la costa Caribe, y Buenaventura y Tumaco, en la costa Pacífica. Con Colpuertos, el Estado centralizó la administración del sector portuario en el país (Jiménez y Delgado, 2008). Durante la existencia de Colpuertos, los trabajadores llegaron a conformar ocho sindicatos de base distribuidos en los cinco terminales marítimos, los cuales se agruparon en la Federación Nacional de Trabajadores Portuarios (Fedepuertos), que en la década de 1970 se convirtió en una de las principales organizaciones sindicales de la Confederación de Trabajadores de Colombia (CTC) (Jiménez y Delgado, 2008).

La organización sindical portuaria ejerció una importante influencia en la administración de la empresa Colpuertos, promoviendo la implementación de políticas empresariales bastante favorables para los intereses de los empleados (salarios, número de trabajadores, horarios laborales, auxilios educativos, etc.). La mayor parte de los trabajadores pasaron a ser funcionarios públicos a término indefinido, lo cual fortaleció la organización sindical y, por tanto, su poder de negociación frente a la Junta Directiva, al punto en que lograron que todos sus miembros fueran cobijados por las convenciones colectivas de trabajo pactadas (Varela, 2008).

La crisis administrativa y financiera que padeció Colpuertos se hizo evidente una vez el gobierno colombiano decidió abrir el país a la economía mundial, ya que el nuevo modelo exigía empresas eficientes y modernas que pudieran competir con sus similares de otros países. Ante esta situación, el Gobierno nacional le presentó al Congreso de la República un proyecto para eliminar el monopolio estatal de los puertos y la entrega de estos en

concesión, que se convirtió en la Ley 1ª de 1991, buscando modernizarlos y lograr mayor eficiencia en sus operaciones. Esta ley, además, autorizó tanto la liquidación de Colpuertos como la creación de la Superintendencia General de Puertos, las Sociedades Portuarias y la conformación de empresas de operadores portuarios privados (Viloria, 2000).

Según información de la Armada de Colombia (Ministerio de Defensa Nacional, 2022), la privatización y modernización del puerto de Buenaventura permitió incrementar los indicadores de eficiencia en los procesos de carga y rotación de las motonaves, logrando disminución de hasta un 60% en las tarifas en relación con cuando la operación estaba bajo el mando de Colpuertos, y también logró un incremento de hasta 10% en el número de embarcaciones y de un 11% de incremento en la carga movilizada.

Si bien este proceso de privatización y renovación tecnológica representó mejoras importantes en la eficiencia y competitividad del puerto, tuvo un impacto en el empleo de la región, ya que muchas de las funciones que antes eran desempeñadas por mano de obra no calificada fueron reemplazadas por grúas o equipos que permitían ser operados por una sola persona. Se estima que entre 1990 y 1996 el número de trabajadores del puerto de Buenaventura bajó de 10.000 a 4200 (Jiménez y Delgado, 2008).

A pesar de que históricamente el puerto ha sido la principal actividad económica del municipio de Buenaventura, sus efectos en términos sociales son negativos en la actualidad, por cuanto se ha mantenido de espaldas frente al desarrollo social y

urbanístico de la ciudad. A partir de la década de 1990, con el escalonamiento del conflicto político armado colombiano, Buenaventura se convirtió en un escenario estratégico para las actividades económicas ilegales (contrabando, narcotráfico, desplazamiento y tráfico de armas), que han ocasionado entre los actores armados fuertes disputas por el control del territorio (Jiménez y Delgado, 2008).

Al analizar los resultados publicados por el Dane (2020) sobre el censo realizado en Buenaventura en 2018, se puede evidenciar el rezago que tiene esta región en relación con el resto del país, en temas tan básicos como la disponibilidad de servicios públicos, educación, salud y conectividad (tabla 3).

Tabla 3

Porcentaje de hogares que enfrentan privación por variable (%) en el Valle del Cauca

Variable	Colombia	Valle del Cauca	Buenaventura
Analfabetismo	9,5	6,1	14,1
Rezago escolar	28,6	23,8	24,2
Inasistencia escolar	3,3	2,0	5,2
Trabajo informal	72,3	67,5	88,6
Desempleo de larga duración	11,8	12,1	43,5
Hacinamiento crítico	9,2	5,7	10,2
Sin acceso a agua mejorada	11,7	4,3	26,3
Sin aseguramiento en salud	11,0	10,2	22,2
Energía eléctrica	96,3	98,8	90,8
Acueducto	86,4	95,4	73,2
Alcantarillado	76,6	90,9	61,0
Internet	43,8	56,0	28,0

Nota. Tabla tomada de *La información del Dane en la toma de decisiones de los municipios del país*, Cálculos con base en la Encuesta de Calidad de Vida (ECV) 2018. (Dane, 2020).

Solo como referencia de la situación social que se vive en Buenaventura y del impacto que esto tiene en la operación del Puerto, a continuación se relacionan dos sucesos, ocurridos en 2017 y en 2021, con importante afectación no solo en el municipio de Buenaventura, sino en el país en general.

- **2017 – Paro cívico en Buenaventura:** fueron 22 días en los que la ciudad vivió intensas protestas motivadas por la corrupción, la falta de servicios de salud y educación, las fallas en servicios públicos, inseguridad, el desempleo y otros “males” que padecía la población. El paro bloqueó la carretera principal del puerto a la capital regional, Cali. Se estima que, durante esos días de protesta, el paro dejó pérdidas económicas cercanas a los $230.000 millones (Arias, 2017).

Desde el paro cívico de 2017 los avances habían sido realmente pocos, hasta inicios de 2021 cuando el paro se levantó luego de que la comunidad le presentara al gobierno un pliego de peticiones de cerca de 200 puntos. Los compromisos que había asumido el gobierno del presidente Juan Manuel Santos, y que había ajustado el de Iván Duque, debían cumplirse en diciembre de 2019; sin embargo, una revisión de los acuerdos hecha por la Cámara de Representantes en septiembre de 2021 evidenció que el gobierno no había cumplido completamente con el 84% de los compromisos firmados para levantar el paro (El País, 2021).

Tal como afirma Sánchez (2021), en su artículo *Buenaventura resiste: 70 años de lucha por derechos en una ciudad donde la riqueza desfila*, la historia de la resistencia cívica

en Buenaventura se remonta unos 70 años atrás. Es la historia del cansancio de vivir con miedo y en condiciones indignas de vida, a pesar de ver la riqueza entrar y salir del puerto que opera en esa ciudad, que alberga a más de 300.000 habitantes.

- **2021 – Paro nacional:** en el paro nacional de 2021, el país evidenció una importante movilización social con grandes repercusiones políticas, sociales y económicas para el país. Si bien este paro trajo consigo diversos problemas en cada ciudad debido al desabastecimiento, a la inseguridad y a otros factores, en Buenaventura el principal foco de afectación fue la cadena de abastecimiento y, en general, la conexión de Colombia con el comercio exterior, al mantener cerrado el puerto entre abril 28 y mayo 12 de ese año. A la ya afectada cadena global debido a la pandemia del covid-19 y a su impacto sobre la producción y logística en China, Europa y Estados Unidos, se sumó el tener cerrado el Puerto de Buenaventura.

Este cierre, que afectó a todo tipo y tamaño de industrias en el país, al no poder ninguna ingresar sus productos o materias primas, en muchos casos obligándolas a dejar de vender o parar sus operaciones de producción, o impidiéndoles despachar sus mercancías de exportación, que generaron incumplimientos y multas en destino, debido a contratos con clientes, causó un grave impacto en los negocios que utilizaban este puerto para su operación. Esta situación fue de tal magnitud que las grandes navieras tuvieron que sacar a Buenaventura de su lista de destinos por varias semanas, y solo se regresó parcialmente a la normalidad en julio de 2021 (El Colombiano, 2021).

Finalmente, es importante mencionar que ninguno de los otros puertos colombianos cerró por completo sus operaciones durante el paro nacional, evidenciando que la situación específica de esta región genera un riesgo adicional relevante para la operación portuaria.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR

El concepto de licencia social para operar fue planteado por primera vez por Cooney (2015) durante una conferencia del Banco Mundial en 1997, cuando se desempeñaba como vicepresidente de Asuntos Gubernamentales Internacionales para la minera canadiense Placer Dome Inc., que para ese entonces era considerada la tercera más grande del mundo (Gehman y otros, 2017).

En 1996, Placer Dome enfrentó problemas debido a una falla en la construcción de una presa, llevando a que esta liberara pantano tóxico que contaminó un río y sepultó una villa. Cooney ya había identificado que las compañías mineras tenían malos resultados debido a la resistencia que estaban encontrando en las comunidades al momento de iniciar un nuevo proyecto o de expandir los ya existentes. Después de la conferencia en 1997, en la cual Cooney presentó el término licencia social para operar, este se volvió común en la industria minera (Boutilier, 2014).

En la implementación de un proyecto que implique un impacto sobre la sociedad de algún tipo, ya sea afectación a la comunidad, utilización de recursos naturales, reubicación de personas, compra de tierras, etc., será necesario contar inicialmente con una licencia expedida por el gobierno para tal fin; sin embargo, más importante que esto lo es aún

contar con el permiso de la comunidad, con la licencia social que es otorgada por los grupos de interés del proyecto (Cooney, 2015).

Hay un cambio relevante que implica ir desde el modelo actual, donde las organizaciones tienen estrategias de responsabilidad social empresarial y buscan tener una buena relación con la comunidad, a un nuevo modelo, en el cual la comunidad debe entregar un consentimiento libre, previo e informado, antes de que cualquier proyecto pueda avanzar (Cooney, 2015).

Según Colff (2017), la licencia social para operar se concibe desde el riesgo político, especialmente en países donde las condiciones políticas y económicas no dan tranquilidad sobre la estabilidad en las normas y ni sobre cómo abordar los proyectos que impacten a la comunidad; además, indica que esta licencia no es otorgada ni revocada por alguien, ni es tampoco un documento formal que debe ser tramitado, y que puede cambiar de acuerdo con las expectativas de la sociedad.

Colff (2017), quien está al frente de la Gestión del Riesgo Operacional de la minera Anglo American, plantea que las compañías deben entender el real interés de la sociedad más allá de una mirada económica, y que no es suficiente con estructurar un plan de inversión en responsabilidad social.

Colff (2017), en la charla de TEDxPretoria dictada en septiembre 2017, plantea que hay cinco comportamientos o requerimientos de la sociedad que las compañías deberían

asegurar, con el fin de mantener la licencia social para operar, y que se describen a continuación.

- *Honestidad*: ser honestos sobre la forma como se hacen negocios, éticos en la manera de hacer negocios. Colff menciona como ejemplo, sin nombrarla directamente, la información errada sobre medición de emisiones proporcionada por VW en Europa y USA (Colff, 2017).

- *Responsabilidad*: ser responsables con la información de sus clientes y usuarios. La ciberseguridad es hoy un factor crítico de éxito en las organizaciones, y es preciso que entiendan que las personas confían en las compañías al momento de entregar su información confidencial (Colff, 2017).

- *Inclusivos*: estar comprometidos con los grupos de interés y la sociedad. Las redes sociales pueden ser un gran riesgo, pero también una oportunidad para acercarnos a nuestros clientes, consumidores y demás, con el objetivo de promover una sociedad más igualitaria y equilibrada (Colff, 2017).

- *Innovadores*: ir adelante no solo en producto, sino en servicios y en la manera como interactuamos con los grupos de interés (Colff, 2017).

- *Propósito*: las organizaciones deben tener como propósito ayudar a resolver un problema de la sociedad; deben ser parte de la solución, ya que las personas están cada

vez menos dispuestas a que en los negocios solo unos poco se enriquezcan y no se le genere desarrollo a la comunidad de influencia (Colff, 2017).

Considerando lo anterior, acerca de qué es la licencia social para operar, sus implicaciones y su importancia, Thomson y Joyce (2008), consultores canadienses en temas de sostenibilidad, indican, según su criterio, qué no es una licencia social para operar:

- No es un documento o permiso emitido por autoridades y gobierno.
- No es algo permanente, debe consolidarse la relación con los grupos de interés.
- No está basado en una tarea específica, transacción, test o evento.
- No está disponible por un *fee.*
- No es transferible.

Thomson y Joyce (2008) presentaron en 2008 en Toronto su visión sobre lo que significa la licencia social para operar, lo que se requiere para conseguirla y, especialmente, lo complejo de asegurarla o mantenerla, en la que indican claramente que la visión de la corporación y de la comunidad son frecuentemente contrarias y que esto lleva a que haya mayor complejidad al abordar los proyectos (tabla 4).

Tabla 4

Diferencias entre conseguir la licencia social para operar y asegurar la licencia social para operar

Ganando la SLO Lenguaje de las compañías	Asegurando la SLO Lenguaje de las comunidades
Mantener la reputación corporativa.	¿Ellos nos respetan?
Entender la cultura, las costumbres, la historia.	¿Nos están escuchando?
Educar a los *stakeholders* (actores involucrados) sobre el proyecto.	¿Nos dejarán participar?
Comunicación entre los *stakeholders*.	¿Son transparentes con nosotros?
Socios de negocio con las comunidades.	¿Podemos creer en lo que dicen?
Entrenamiento de la fuerza laboral.	Nos responden nuestros temas
Soporte a la comunidad y construcción capacidad.	¿Podemos confiar en ellos?

Nota. Elaboración propia, a partir de *The Social Licence to Operate: What it is and why does it seem so difficult to obtain?* (Thomson & Joyce, 2008, pp. 5-6).

Si bien Colff (2017) plantea la óptica de los cinco comportamientos que, a su juicio deben seguir, las organizaciones para conseguir la licencia social, Thomson y Joyce (2008), por su parte, indican que las comunidades quieren tener una percepción sobre tres aspectos relevantes en la relación con las organizaciones:

- *Legitimidad:* que esté de acuerdo con las normas establecidas, las cuales pueden ser legales, sociales y culturales, y que cumpla las normas.

- *Credibilidad:* la cualidad de ser creído, capacidad de hacerse creer, que crean en sus palabras.
- *Confianza:* voluntad de ser vulnerable al riesgo a través de las acciones de otro, que les genere confianza y que estén dispuestos a ponerse en sus manos.

2.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LICENCIA SOCIAL PARA OPERAR

Durante años se planteó la visión filantrópica de cómo las empresas debían ser más responsables con la sociedad en la que participaban, y se justificó la importancia de repartir utilidades como una forma de esa responsabilidad (Cancino y Morales, 2008).

La posición de Friedman (1970) indicaba que la responsabilidad social de las empresas era incrementar sus utilidades. Una empresa que no era responsable con sus empleados o proveedores (bajos salarios, incumplimiento de contratos), pero que repartía beneficios económicos a diferentes grupos de interés, podía ser catalogada como empresa responsable (Cancino y Morales, 2008).

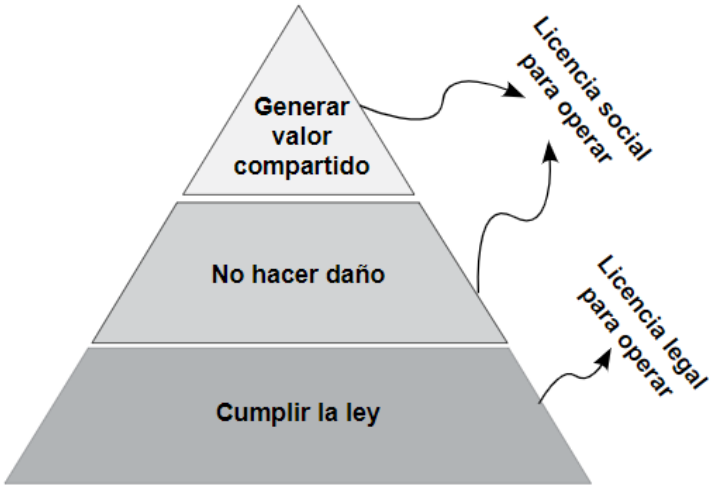
En la segunda mitad del siglo XX, existía la concepción filantrópica de que las empresas realizaban una labor de ayuda desinteresada a las personas vinculadas con la compañía; sin embargo, esta concepción fue evolucionando hacia la inversión social estratégica que aparece hacia la última década del siglo XX, en la cual las organizaciones entienden que esas inversiones pueden tener que ver con el negocio de las empresas o de sus grupos de interés (Rivas, 2013).

En la actualidad, una de las principales expectativas de algunos grupos de interés es que las empresas operen sin hacerles daño. Si bien es importante asegurar que las empresas cumplan la ley, la discusión se sale del ámbito legal a una discusión de *licencia social* para operar (Rivas, 2013).

Según afirma Rivas (2013) en su artículo *El enfoque de responsabilidad social y su desarrollo en Colombia*, la licencia social para operar no es un trámite ni un documento, representa un proceso de construcción permanente, y se consigue precisamente por la atención que las empresas le prestan al entorno. Presenta, además, una pirámide que resume la evolución de la RSE y la licencia social para operar (gráfica 5).

Gráfica 5

Pirámide que muestra qué se espera de las empresas en RSE



Nota. Imagen tomada de *El enfoque de responsabilidad social y su desarrollo en Colombia*. Figura 1 (Rivas, 2013, p. 347).

La generación de valor compartido planteada en la pirámide de Rivas (2013) es hoy parte de la estrategia de las organizaciones, que han entendido que de esa construcción conjunta con los grupos de interés y de trabajar decididamente con un enfoque social depende en gran parte su sostenibilidad.

Tal como ya se mencionó, el concepto de licencia social para operar surgió en un momento donde las organizaciones estaban viendo afectados sus resultados debido a que no lograban conectar adecuadamente sus intereses con las necesidades de las comunidades sobre las cuales influían. Esto está directamente relacionado con el concepto de generación de valor compartido, donde las empresas deben asumir el liderazgo para reconectar el éxito de las compañías con el progreso social, crear valor económico en una forma que también cree valor para la sociedad ocupándose de sus necesidades y retos (Porter & Kramer, 2011).

3. REVISIÓN DE LITERATURA

A finales del siglo XX y principios del siglo XXI, las empresas empiezan a ser vistas como una de las causas de los problemas sociales. En este contexto, la responsabilidad social comienza a ser importante en la forma como las compañías consideran que deben abordar la relación con sus grupos de interés, y encuentran que la responsabilidad social empresarial (RSE) tiene un impacto positivo en el resultado del negocio y que las compañías que la han adoptado son más exitosas y sostenibles (Porter & Kramer, 2011).

Sin embargo, en industrias como la minera y otras de infraestructura altamente reguladas, las comunidades de influencia y los gobiernos esperan que las empresas vayan más allá del cumplimiento normativo y que se preocupen por contribuir a las economías y comunidades locales y nacionales. Este alcance estuvo bajo la RSE durante años, hasta la primera década del siglo XXI, cuando la licencia social para operar (SLO) ganó relevancia en la estrategia de las compañías y en su relación con las comunidades (Boutilier & Thomson, 2011).

De acuerdo con la teoría de la licencia social para operar, es clave que las organizaciones permitan que haya una participación de la comunidad, que evalúen el impacto social del proyecto, que puedan gestionar el impacto ambiental y que tengan maneras de administrar las quejas y la relación con la comunidad. El no cumplir con estos requisitos mínimos puede llevar a que el proyecto o la organización, e inclusive la comunidad, puedan sufrir consecuencias perjudiciales (Vanclay & Hanna, 2019).

Según Vanclay y Hanna (2019), las organizaciones que buscan una licencia social para operar también deben considerar los siguientes puntos importantes:

1. Tener personas con buen relacionamiento social y experiencia en relaciones con la comunidad;
2. Involucrar a las partes interesadas desde el inicio del proyecto;
3. Ser justo, honesto, transparente y genuino;
4. Tratar con respeto la comunidad y sus derechos;
5. Entender y respetar la cultura local;
6. Tener una justificación clara y válida para las decisiones relacionadas con el proyecto;
7. Tener conocimiento técnico, garantizar seguridad y minimizar riesgos sociales y ambientales;
8. Hay que asegurar que el proyecto le traiga beneficios a la comunidad;
9. Empoderar a la comunidad y propender por su desarrollo;
10. Ser parte de la comunidad, lograr que esta proteja el proyecto.

(...).[5] (pp. 24-25)

Si bien la SLO ha ganado cada vez más fuerza en las industrias mineras, de infraestructura y de servicios, es muy importante asegurar que el objetivo real de adquirir la licencia social de los grupos de interés para operar no se limite a darles tranquilidad a las empresas y a mantener su reputación; es necesario también velar porque los

[5] Traducción propia.

beneficios a la comunidad sí sean reales y se mantengan en el tiempo (Demajorovic y otros, 2019).

La licencia social para operar debe ser vista más como una herramienta para cuidar los intereses de los grupos de interés involucrados y no solo los de las organizaciones, y también para trabajar en fortalecer el entorno socio institucional, con el fin de promover que las comunidades sean más resilientes y no dependientes del proyecto específico que los impacta (Demajorovic y otros, 2019).

Los críticos del término licencia social para operar indican que esta es imposible de medir y evaluar, y que es un término usado por las empresas para minimizar el riesgo social de los proyectos, pero que en realidad esto puede no asegurarle una mejora a la comunidad. Con independencia de que los proyectos tengan la aprobación gubernamental, no deberían permitirse si no tienen la capacidad de aportar el valor que la comunidad necesita para mejorar su bienestar (Collins & Kumral, 2020).

Las comunidades han encontrado en la protesta social una forma para expresar su inconformismo y reclamar sus derechos oponiéndose a grandes proyectos de infraestructura, para presionar la solución a necesidades en las zonas afectadas o impactadas por las organizaciones (Hanna y otros, 2015).

Esta oposición de las comunidades a los proyectos que, según ellos afectan sus intereses, ha generado pérdidas millonarias para las empresas gestoras de dichos

proyectos, por retrasos en la producción, rediseño de los proyectos y hasta el cierre de la operación de los proyectos (Nieto & Medina, 2020).

Debido a estas dificultades con la comunidad, los gobiernos emiten normas en cuanto a las compensaciones que las compañías les deben entregar a las áreas y comunidades impactadas por el proyecto en cuestión. Si bien estas compensaciones son criticadas por cuenta de quienes consideran que no cubren enteramente los perjuicios sufridos, o que estas son un medio para evadir las responsabilidades ambientales, esta es la manera de buscar una pérdida neta nula en los proyectos. Un estudio concluye que el uso de compensaciones puede aumentar el nivel de la licencia social para operar y hacer que las compañías sean vistas como confiables y contribuyentes al bienestar de la población (Richert y otros, 2015).

Los programas de responsabilidad social de las organizaciones, dentro de los cuales se incluyen las compensaciones financieras y las inversiones locales, son una manera de “blindar” a las empresas de actos de oposición por parte de la comunidad, a la vez que comprometen a la comunidad en su capacidad crítica con los proyectos y las empresas (Muñoz, 2015).

En proyectos portuarios tales como el del objeto de este documento, las protestas se han presentado cuando las comunidades no se han sentido involucradas desde el principio, o cuando los impactos sociales o ambientales han sido manejados de manera inadecuada por las empresas gestoras, llevando a que la comunidad se oponga

firmemente y no entregue el consentimiento para la operación. Este activismo por parte de la sociedad puede llevar a que haya una mejor planeación de los proyectos, a cambios en los diseños, a mayor inversión social o, incluso, a un mejor comportamiento corporativo. Es importante que las empresas estén abiertas a esta retroalimentación en cualquier momento del proyecto, con el fin de que esa participación de la comunidad le dé legitimidad a la operación (Hanna y otros, 2015).

Es muy importante que las empresas que gestionen operaciones portuarias obtengan la licencia social para operar debido a la estrecha relación entre los puertos y las comunidades locales, pues los puertos tienen un impacto significativo en el medio ambiente, la economía y el bienestar social de las zonas en las que están ubicados. Al obtener esta licencia social, las empresas pueden demostrar su compromiso con operaciones responsables y sostenibles, lo que puede mejorar su reputación y aumentar la confianza pública; además, una licencia social puede proporcionar un marco para la comunicación y el compromiso continuo entre las empresas y las comunidades, lo que conduce a una mejor colaboración y a una solución de problemas más efectiva (Moeremans & Dooms, 2021).

En los últimos años, se ha generado preocupación sobre los impactos negativos que los puertos pueden tener en el medio ambiente y en las comunidades locales debido a la contaminación del aire y del agua, al congestionamiento del tráfico y al ruido que producen. Debido a esto, numerosos puertos en el mundo han comenzado a implementar

prácticas que buscan minimizar estos impactos y mejorar su relación con las comunidades con las que interactúan (Felicio y otros, 2022).

Algunas prácticas que han emprendido los puertos, tales como la reducción de las emisiones, la mejora en la gestión de los residuos, la reducción de la contaminación por ruido y un trabajo con las autoridades locales para impactar en el tráfico en las zonas portuarias, buscan mejorar la calidad de vida de las personas. Estas acciones, a su vez, impactan no solo en la relación de las empresas gestoras de los puertos, sino que también se convierten en oportunidades de empleo para los habitantes de las zonas aledañas (Felicio y otros, 2022).

Sin embargo, la aplicación por sí sola de este tipo de acciones y prácticas sostenibles en los puertos no es suficiente para mejorar las percepciones de las comunidades locales y asegurar la aprobación de la operación por parte de la comunidad. Es clave que quienes operan los puertos tengan una comunicación abierta y transparente con las comunidades locales, que escuchen sus preocupaciones y que definan una ruta de trabajo conjunta para abordar los problemas que puedan surgir. Esta transparencia se pide, especialmente, sobre el desempeño ambiental y social de las operaciones portuarias (Felicio y otros, 2022).

Esta revisión de literatura nos lleva a entender que el contexto en el cual se mueven hoy las organizaciones cambió de manera importante en las últimas décadas, y que la sociedad ya no solo espera que generen empleo sino, sobre todo, que promuevan el

desarrollo de la sociedad y que generen bienestar para su población. Para las organizaciones, a su vez, cobra mayor relevancia el buen relacionamiento con las comunidades de influencia, para asegurar el licenciamiento social de sus proyectos y buscar la sostenibilidad de las compañías en el tiempo.

Al entender, además, la magnitud de los proyectos de infraestructura desarrollados en otros países y las dificultades que algunos de estos proyectos han tenido al no haber logrado una conexión adecuada con las comunidades, es fácil concluir que el proyecto objeto de este estudio tiene un reto aún mayor, debido a la historia de violencia de la región en la cual está ubicado, a las condiciones sociales en Urabá y a la inestabilidad política del país.

En un país como Colombia, donde históricamente tanto el gobierno como las leyes y las oportunidades han estado centralizadas en la capital y las principales ciudades, ha sido común que los proyectos se aprueben a distancia, sin considerar a los actores como un jugador trascendental en el diseño y puesta en marcha de grandes proyectos de infraestructura. Si bien tenemos consultas previas y otras leyes que buscan acercar a la comunidad local a la llegada de las empresas y sus proyectos, no se ha impulsado una adecuada gestión social, que promueva relaciones armónicas que garanticen una mejora en el bienestar de las comunidades ni una tranquilidad para las operaciones y compañías que han estado dispuestas a invertir en el país.

Finalmente, y de acuerdo con todo lo antes mencionado, este estudio busca plantear una posible hoja de ruta que deberían seguir las organizaciones interesadas en invertir en proyectos de infraestructura, con el propósito de alcanzar y mantener la licencia social para operar de proyectos bajo contextos sociales similares al planteado en Buenaventura y(o) en Urabá. Es definitivo entender que la relación entre las organizaciones y las comunidades debe ser de largo plazo y que la apuesta conjunta por hacer que los grupos de interés se apropien de los proyectos es lo que puede garantizar el sostenimiento de la licencia social en el futuro.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo de investigación tiene un diseño descriptivo, dado que busca recolectar datos (información) que nos lleven a explicar el proceso de licenciamiento social y a determinar qué se requiere para tramitar esta licencia, que le permitiría asegurar al proyecto Puerto Antioquia su viabilidad social en el tiempo.

Para desarrollar este proyecto se llevó a cabo una revisión de literatura académica sobre riesgos asociados al contexto social de las operaciones y a la gestión de una licencia social. Adicionalmente, se hizo una revisión documental sobre el contexto histórico y operativo, cuyo objetivo era sintetizar evidencia histórica de los procesos de licenciamiento social del puerto de Buenaventura, y a partir de este formular conclusiones.

Al mismo tiempo, esta investigación partió del análisis de la historia social de Buenaventura, del uso de literatura sobre casos presentados en proyectos similares y de la información sobre la gestión de la licencia social para operar, con el propósito de entender los factores de riesgo que tiene el proyecto Puerto Antioquia, las oportunidades que se presentan de cara al futuro de la relación con la comunidad y las acciones que se deben tomar para asegurar la sostenibilidad de su operación.

5. RESULTADOS

De acuerdo con la información histórica recabada sobre: Buenaventura y su puerto, la historia de la región de Urabá, las experiencias recogidas de diversos sectores de la industria en grandes proyectos de infraestructura y los potenciales riesgos en los que se incurre en proyectos de este tipo, se propone un modelo para obtener, mantener y asegurar la licencia social para operar en el proyecto Puerto Antioquia.

5.1. PROPUESTA DE MODELO PARA OBTENER, MANTENER Y ASEGURAR UNA LICENCIA SOCIAL EN PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA DE ALTO RIESGO

A continuación, en la gráfica 6 se presenta el modelo para obtener, mantener y asegurar una licencia social para operar en proyectos de infraestructura en entornos con alto riesgo país, propuesto en el desarrollo de este trabajo.

Gráfica 6

Modelo para obtener, mantener y asegurar la licencia social para operar en proyectos de infraestructura en entornos con alto riesgo país

1. Entender grupos de interés	- Identificar y clasificar a los actores involucrados y grupos de interés del proyecto. - Grupos focales para entender intereses y expectativas de cada grupo en el proyecto. - Priorizar grupos de interés. - Identificar a representantes clave de cada grupo de interés que sean legitimados por los actores a quienes representan. - Generar confianza.
2. Definir estrategia SLO	- Definir un plan de trabajo y los roles de cada actor en este plan. - Clasificar las expectativas, para darle orden a la estrategia que se establezca. - Definir los objetivos y estrategias para abordar a cada parte interesada. - Validar con representantes legítimos de cada grupo de interés, sin intermediarios. - Buscar entendimiento común sobre el plan: ¿les genera confianza a los actores?
3. Implementar estrategia SLO	- Fijar planes de acción específicos para asegurar abordaje de todas las expectativas. - Establecer los recursos que le serán asignados al plan de implementación. - Definir compromisos entre grupos de interés. - Comunicar claramente compromisos, responsables y expectativa de tiempos. - Establecer mecanismo y frecuencia de comunicación entre los actores. - Brindar información transparente sobre avances es clave para mantener la confianza.
4. Hacer seguimiento, comando y control	- Definir indicadores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) a los que se les hará seguimiento. - Conciliar con las partes interesadas cuáles fuentes de información se van a utilizar. - Establecer periodicidad de revisión conjunta de indicadores para hacer seguimiento. - Mantener la confianza a medida que avanza el proyecto mediante la conciliación de fuentes y la transparencia en los datos.
5. Retroalimentar y mejorar	- Validar de forma conjunta y continua los resultados obtenidos en cada frente de trabajo. - Socializar el desempeño y el reconocimiento de avances logrados en el tiempo. - Identificar si hay cambios de alcance que puedan implicar cambios en la estrategia. - Establecer acciones de mejora de acuerdo con los resultados, donde aplique. - Comunicar con claridad cada cambio, con el fin de que la confianza sea un pilar en el relacionamiento.
6. Informar de manera oportuna, para construir confianza	- Mantener información al día sobre avances, novedades, cambios en alcance, retrasos, etc., es fundamental para que la comunidad confíe en la compañía. - Validar para cada hito, luego de cumplidos los plazos establecidos, el cumplimiento de las expectativas de cada grupo de interés. - Fortalecer las capacidades de relacionamiento con la comunidad. Los interlocutores deberán ser validados y generar confianza en las partes interesadas.

El contenido de este modelo para obtener, mantener y asegurar la licencia social para operar en proyectos de infraestructura en entornos con alto riesgo país se detalla a continuación.

5.1.1. Entender las expectativas de los grupos de interés

Este modelo debe cuidar en detalle la clasificación que se haga de los grupos de interés y del modo de relacionamiento con cada uno de ellos, ya que son grupos que entre sí tienen expectativas e intereses diferentes. Por esta razón, se propone desarrollar los siguientes cuatro puntos.

5.1.1.1. Identificar cuáles son los grupos de interés que se verán impactados por el proyecto, con el fin de entender su realidad actual y su potencial impacto por la llegada de Puerto Antioquia. Esta clasificación debe separar los grupos de acuerdo con las dimensiones económica, social y medioambiental.

5.1.1.2. Entender cuáles son las expectativas y preocupaciones en la comunidad, de cara a la implementación y puesta en operación del puerto.

5.1.1.3. Establecer una priorización de los grupos de interés y sus necesidades, de acuerdo con la influencia que tengan en el proyecto. Esta priorización debe considerar cinco aspectos que son importantes:

1. Cercanía con las operaciones de la compañía.

2. Influencia y potencial impacto sobre la organización (reguladores).
3. Interés en la compañía o en el sector específico de la empresa.
4. Impacto que la operación pueda tener sobre los grupos de interés.
5. Compromiso que tengan con la organización y sus operaciones.

5.1.1.4. Se le debe pedir a cada grupo de interés que nombre interlocutores que sean considerados válidos por su respectivo grupo. Es muy importante esa validación, para que haya una verdadera representatividad.

5.1.1.5. La confianza será tal vez el activo más importante no solo para la gestión, sino para lograr mantener la licencia social para operar. Con el fin de generar esa confianza se proponen cinco acciones:

1. Tener una comunicación abierta y transparente, para que las comunidades estén enteradas, y abrir un canal directo en el que se reciban las preocupaciones.
2. Construir relaciones fuertes con los líderes sociales, con el fin de lograr su colaboración y generar pertenencia.
3. Ser respetuosos con las costumbres y la cultura locales, y alinearse con los valores de la comunidad local.
4. Evidenciar responsabilidad corporativa a través de la inversión y el apoyo a la economía local y minimizar o mitigar el impacto sobre el medio ambiente.
5. Mantener una escucha activa y oportuna de las preocupaciones que puedan surgir en algún actor local. De la velocidad con la que se maneje esto dependerá en gran parte la tranquilidad que se genere.

Este entendimiento de las expectativas debe hacerse a través de espacios de conversación entre personas de la compañía constructora del puerto con voceros de cada uno de estos grupos de interés. Es clave validar la aceptación que tengan estos representantes en cada una de sus comunidades o espacios de la sociedad.

5.1.2. Definir la estrategia para obtener y mantener la licencia social para operar

De acuerdo con las expectativas identificadas en cada uno de los grupos de interés, se debe definir una estrategia que permita mitigar los posibles impactos y que resuelva las preocupaciones de la comunidad. Esta debe ser una estrategia con alcance a corto, mediano y largo plazo, pues debe acompañar la relación entre las partes durante la construcción, puesta en marcha y operación futura del puerto.

En la definición y desarrollo de la estrategia, es muy importante entender cuáles de las expectativas y preocupaciones de los grupos de interés sí son factores que puedan resultar impactados o resueltos por la empresa constructora y operadora del puerto, pues hay responsabilidades que deben asumir otros actores tales como las alcaldías de los municipios o la gobernación del departamento de Antioquia.

Un actor clave en el relacionamiento con el proyecto y la futura operación del puerto será el gobierno local, el cual debe concebir a la empresa y al futuro puerto como un aliado en la generación de bienestar y desarrollo de la población; también, porque el gobierno local deberá ser quien acompañe la definición de acuerdos y el diseño de estrategias de

inversión, que estén alineadas, a su vez, con los planes de ordenamiento territorial y de obras públicas.

En esta definición de la estrategia se les deberán asignar roles a los interlocutores establecidos; además, asegurar una comunicación directa con ellos, sin que existan intermediarios o intereses ocultos en el relacionamiento.

5.1.3. Implementar la estrategia SLO

Se deben desarrollar planes de acción específicos de acuerdo con la estrategia establecida; a su vez, es preciso asignar recursos para la implementación, incluyendo acciones de comunicación con los grupos de interés.

5.1.3.1. La compañía constructora del puerto debe tener en su equipo de trabajo personas entrenadas y con experiencia en procesos de comunicación y negociación con comunidades.

5.1.3.2. De acuerdo con la priorización realizada de las expectativas de los grupos de interés, se debe establecer un presupuesto y un cronograma de trabajo detallados, con el fin de propender por cumplir los planes de trabajo.

5.1.3.3. Poner en marcha la estrategia definida requiere modelos innovadores de relacionamiento, que permitan que los recursos invertidos sí generen los beneficios esperados y prometidos. Una buena oportunidad es tramitar con las entidades

gubernamentales modelos de obras por impuestos,[6] los cuales, a su vez, deben garantizar una inversión responsable de recursos en infraestructura para las comunidades.

5.1.3.4. Es muy importante establecer el modo de relacionamiento y comunicación con cada uno de los grupos de interés.

5.1.4. Hacer seguimiento, comando y control

Establecer un mecanismo de seguimiento a los resultados, con el fin de asegurar el cumplimiento en la implementación de la estrategia indicada.

Los indicadores deben incluir temas económicos (inversión proyectada versus ejecutada, cumplimiento de aportes comprometidos, impuestos pagados al municipio de influencia), sociales (mejora en condiciones de la comunidad, indicadores de pobreza monetaria, impacto en el empleo de la región) y ambientales (adecuada disposición de residuos, impacto sobre ecosistema local).

[6] El régimen de obras por impuestos es un mecanismo tributario mediante el cual las empresas tienen la posibilidad de pagar hasta el 50% de su impuesto sobre la renta a través de la ejecución directa de proyectos de inversión en las zonas más afectadas por la pobreza y la violencia (DNP, 2022).

5.1.5. Retroalimentar y mejorar

Validar continuamente los resultados de la estrategia implementada, con el fin de acompañar posibles cambios en las expectativas de los grupos de interés o de la organización, y establecer acciones de mejora en los temas en los que sea necesario.

Durante el tiempo de ejecución del proyecto o puesta en marcha de la operación, puede haber cambios en las regulaciones, el alcance del proyecto, la relación o el impacto en la comunidad, la llegada de nuevos actores a la región, etc. Esto implica hacer una revisión de los compromisos establecidos y entender si las expectativas de los grupos de interés se mantienen. Esta alineación y seguimiento permanente serán clave para mantener la relación y una comunicación fluida con las comunidades y los actores relevantes.

En caso de presentarse cambios en la estrategia, o de requerirse replantear objetivos o compromisos, deberá existir transparencia en la comunicación con los interlocutores definidos por cada grupo. Tal como se establecieron y socializaron los objetivos, deberán también analizarse y comunicarse los cambios o los nuevos alcances.

5.1.6. Generar información oportuna para construir confianza

Promover acciones que le demuestren honestidad y responsabilidad a la comunidad, a través de una comunicación fluida y oportuna sobre los avances del proyecto y las

posibles contingencias. El propósito de la organización, además del éxito económico del proyecto, debe ser también el desarrollo e independencia de sus grupos de interés.

Es importante que la comunidad conozca las actividades que en general desarrolla la empresa, y no solo las relacionadas con el proyecto objeto de análisis, para generar confianza y apertura con la comunidad. Es más probable que las personas se comprometan de manera decidida con la empresa, el proyecto y sus objetivos si entienden la importancia de implementar un modelo de licencia social para operar.

Será clave publicar informes de manera regular sobre las actividades de la compañía constructora, incluyendo información sobre el posible impacto ambiental y las acciones de mitigación, el desempeño en seguridad y el compromiso comunitario en generación de empleo y desarrollo a la sociedad local.

6. CONCLUSIONES

La información sobre los antecedentes y la realidad actual tanto de la ciudad como del puerto de Buenaventura presentados en el capítulo sobre el contexto llevan a concluir que esta operación, más allá de contar con una licencia política para operar que le permita ejercer su función como actor económico en la región, carece de una licencia social para operar otorgada por la comunidad de influencia.

Al analizar la historia de la operación del puerto de Buenaventura, los problemas que ha tenido con la comunidad y el bajo desarrollo que se ha logrado en el municipio de Buenaventura, a pesar de estar ubicada allí la operación portuaria, se concluye que no se ha cumplido con uno de los principales factores que debe garantizar una licencia social para operar, que es promover el desarrollo de la comunidad de influencia del proyecto.

Si se compara la información obtenida sobre las experiencias en diferentes industrias, y se hace una comparación entre la metodología propuesta para alcanzar la licencia social para operar y la situación del puerto de Buenaventura, se encuentran diferencias que llevan a entender por qué la comunidad no se ha comprometido completamente con esta operación y por qué en el trascurso del tiempo se han generado grandes interrupciones en la operación y la afectación de los resultados económicos tanto para el puerto como para la comunidad y el país en general.

El proyecto Puerto Antioquia está ubicado en una región que, tal como se indicó en el análisis, tiene también una historia de complejidades sociales importantes, donde la violencia de diferentes actores armados ha dejado huellas dolorosas para la población. Este es un factor que deben considerar no solo el proyecto de Puerto Antioquia, sino cualquier compañía que se interese en la región, pues la construcción de confianza será un proceso crítico para lograr el reconocimiento y aceptación por parte de la comunidad.

La información encontrada sobre la empresa PIO S.A.S. y sobre el proyecto de Puerto Antioquia da claridad sobre que este proyecto cuenta hoy con las licencias políticas y ambientales necesarias; sin embargo, no es concluyente en el sentido de contar hoy con la aprobación de la población y de los actores locales que allí conviven.

Las experiencias estudiadas en el desarrollo de este documento permiten concluir que el proyecto de Puerto Antioquia no cuenta actualmente con una licencia social para operar y que la gestión de esta será definitiva para permitir una operación que sea ejemplo para el desarrollo de otros proyectos de infraestructura en el país.

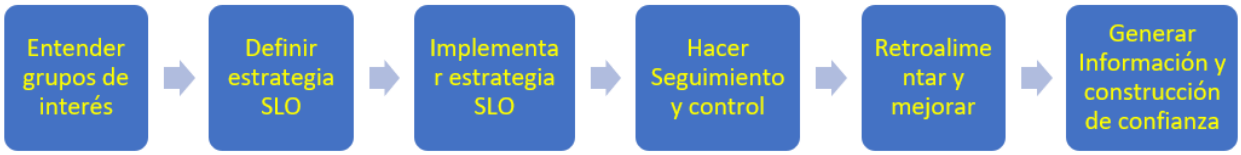
7. RECOMENDACIONES

Es fundamental que haya un acercamiento desde la confianza con los diferentes grupos de interés, con el fin de establecer una ruta de trabajo conjunta que permita que se logren los principales objetivos de un proyecto como este, que son lograr una operación competitiva y sostenible e impactar positivamente a la comunidad de influencia a través de la generación de bienestar y desarrollo.

Tal y como se presenta a continuación en la gráfica 7, el modelo para obtener, mantener y asegurar la licencia social para operar en proyectos de infraestructura en entornos con alto riesgo país construido en este trabajo identifica los pasos más importantes que deberían seguir la empresa PIO S.A.S. y los actores involucrados en la construcción y operación de Puerto Antioquia; asimismo, permite entender la materialidad financiera y la materialidad de impacto necesarias para lograr el relacionamiento adecuado con los diversos actores locales y garantizar así la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

Gráfica 7

Modelo resumen para obtener, mantener y asegurar la licencia social para operar en proyectos de infraestructura en entornos con alto riesgo país



Se debe llegar a acuerdos claros, con objetivos medibles, con alcances de corto, mediano y largo plazo, que sean la base de las conversaciones y el seguimiento conjunto de la evolución de la relación entre las partes interesadas. Estos acuerdos, compromisos, objetivos y sus respectivos cumplimientos deben tener carácter público y ser fácilmente identificables por cualquier grupo de interés.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, G. (6 de junio, 2017). Pérdidas en Buenaventura por paro cívico superan los $200.000 millones. *El Tiempo*. https://www.eltiempo.com/colombia/cali/las-perdidas-economicas-por-el-paro-civico-de-buenaventura-96046

Banco Mundial (2018). Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto). *Datos*. https://datos.bancomundial.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ

Berrocal Gamero, D., y Jiménez Arango, M. J. (2020). *Puerto Antioquia: una ventaja competitiva para las exportaciones de Antioquia* [tesis de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional. http://hdl.handle.net/20.500.11912/6179

Boutilier, R. G. (2014). Frequently asked questions about the social license to operate. *Impact Assessment and Project Appraisal, 32*(4), 263-272. https://doi.org/10.1080/14615517.2014.941141

Boutilier, R., & Thomson, I. (2011). Modeling and Measuring the Social License to Operate: Fruits of a Dialogue Between Theory and Practice. *Social License*, 1-10. https://socialicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf

Cancino del Castillo, C., y Morales Parragué, M. (2008). Responsabilidad Social Empresarial. *Serie Documento Docente, 1*. Universidad de Chile. https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf

Caracol (2016). *Gobierno dio vía libre a construcción de tres nuevos proyectos portuarios*. https://caracol.com.co/radio/2016/01/28/economia/1454004713_562151.html

Colff, J. v. d. (2017). The Social License to Operate. *TEDxPretoria* [video] Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=ocx1cBgiSyY

Collins, B., & Kumral, M. (2020). A critical perspective on social license to operate terminology for Canada's most vulnerable minning communities. *The Extractive Industries and Society, 8*(2), 100836.

Cooney, J. (2015). *James Cooney - Full Intervew* (W. McRae, Intervr.) [video] Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=BXRecv6oh8g

Delgadillo, J. (1988). La violencia en Urabá. *Universitas Humanística, 17*(29), 153-160. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/view/9975

Demajorovic, J., Campos Lopes, J., & Frezzatti Santiago, A. L. (2019). The Samarco dam disaster: A grave challenge to social license to operate discourse. *Resources Policy, 61*, 273-282.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (marzo, 2020). *La información del Dane en la toma de decisiones de los municipios del país*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/100320-Info-Alcaldia-Buenaventura.pdf

Departamento Nacional de Planeación – DNP (2020). *Encuesta Nacional Logística 2020*. https://plc.mintransporte.gov.co/Portals/0/News/Encuesta%20Nacional%20Logi%CC%81stica%202020.pdf?ver=2021-09-24-211753-007

Departamento Nacional de Planeación – DNP (2022). *Se actualiza la reglamentación del mecanismo de Obras por Impuestos*. https://www.dnp.gov.co/DNP-Redes/Revista-Juridica/Paginas/Se-actualiza-la-reglamentaci%C3%B3n-del-mecanismo-de-Obras-por-Impuestos.aspx

Echeverri, A., Vélez, A. E., y Castaño, N. (eds.) (2017). *Entre el agua y la tierra: Turbo, el reto del litoral. Una visión estratégica para el 2050 y acciones para lograrla.* Universidad Eafit, Centro de Estudios Urbanos y Ambientales, Urbam. https://www.eafit.edu.co/centros/urbam/articulos-publicaciones/Documents/entreelaguaylatierraweb.Turbo.pdf

El Colombiano (21 de mayo, 2021). *Navieras comienzan a suspender operación hacia puerto de Buenaventura*. https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/navieras-suspenden-operaciones-hacia-puerto-de-buenaventura-BB15059459

El País (23 de septiembre, 2021). *Advierten retrasos en cumplimiento de acuerdos con Comité de Paro de Buenaventura*. https://www.elpais.com.co/valle/advierten-retrasos-en-cumplimiento-de-acuerdos-con-comite-de-paro-de-buenaventura.html

Felicio, J. A., Batista, M., Dooms, M., & Caldeirinha, V. (2022). How do sustainable port practices influence local communities' perceptions of ports? *Maritime Economics & Logistics*, 1-30.

Friedman, M. (13 de septiembre, 1970). A Friedman Doctrine-- The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times*.

https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html

García, D. M., y Galíndez Mahecha, D. C. (2018). Puerto de Urabá: Oportunidad logística para las exportaciones en Colombia. Estudio de caso. *En-Contexto, 6*(8), 109-126. https://www.redalyc.org/journal/5518/551859331004/551859331004.pdf

Gehman, J., Lefsrud, L., & Fast, S. (2017). Social license to operate: Legitimacy by another name? *Canadian Public Administration, 60*(2), 293-317. https://ssrn.com/abstract=2958532

Hanna, P., Vanclay, F., Langdon, E. J., & Arts, J. (2015). Conceptualizing social protest and the significance of protest actions to large projects. *The Extractive Industries and Society, 3*(1), 217-239.

Henao Hernández, E. F. (3 de enero, 2022). Con respaldo de 103 millones de dólares, Puerto Antioquia cierra caja para comenzar obras. *El Colombiano*. https://www.elcolombiano.com/antioquia/puerto-antioquia-logra-respaldo-de-la-banca-y-concreta-cierre-financiero-NA16252539

Herrera, S. (25 de abril, 2022). Megaproyecto Puerto Antioquia: en qué consistirá y cuándo comenzarán las obras. *Colombia AS*. https://colombia.as.com/actualidad/megaproyecto-en-el-puerto-antioquia-en-que-consistira-y-cuando-comenzaran-las-obras-n/

Jiménez Pérez, N., y Delgado Moreno, W. (2008). La política pública de privatización del sector portuario y su impacto en la organización del trabajo en el puerto de Buenaventura. *Pensamiento y Gestión, 25*, 178-213. http://www.scielo.unal.edu.co/pdf/pege/n25/n25a10.pdf

Medellín, P. (15 de agosto, 2019). *Alianza público privada, una figura de desarrollo de infraestructura que avanza lentamente en el país.* Instituto de Estudios Urbanos – IEU. http://ieu.unal.edu.co/medios/noticias-del-ieu/item/alianza-publico-privada-una-figura-de-desarrollo-de-infraestructura-que-avanza-lentamente-en-el-pais

Mejía Betancur, L. (2022). *Claves para analizar y tramitar las tensiones territoriales derivadas de la construcción y operación de un proyecto portuario. (Caso Proyecto portuario Puerto Antioquia)* [tesis de Maestría, UNAD]. Repositorio Institucional. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/51243

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022). *Perfiles económicos y comerciales por departamentos*. https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos

Ministerio de Defensa Nacional (2022). *Armada de Colombia*. https://www.armada.mil.co/es/content/10-a%C3%B1os-m%C3%A1s-grande?page=show

Moeremans, B., & Dooms, M. (2021). An Exploration of Social License to Operate (SLTO) measurement in the Port Industry: The case of North America. *Sustainability, 13*(5), 2543. https://doi.org/10.3390/su13052543

Moreno Monroy, C. (2016). *Buenaventura a la deriva : historia de un puerto en contravía de su pueblo 1945 hasta el presente* [tesis de Licenciatura, Universidad del Valle]. Repositorio Institucional. http://hdl.handle.net/10893/9600

Muñoz Gaviria, E. (2015). A “licença social para operar” na indústria da mineração: uma aproximação a suas apropriações e sentidos. *Revista Brasileira de Estudos*

Urbanos e Regionais, 17(2), 138-154. https://www.redalyc.org/pdf/5139/513951513009.pdf

Nieto, A., & Medina, J. F. (2020). Development of a socio-economic strategic risk index as an aid for the feasibility assessment of mining projects and operations. *The Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy, 120*, 433-450. https://www.researchgate.net/publication/348576098_Desarrolo_de_Indice_de_Riesgo_Socioeconomico_Estrategico_Para_Evaluacion_de_Proeyctos_y_Operaciones_Mineras

Pérez Díaz, V. (26 de noviembre, 2021). El mayor problema de la región son los altos costos que hay en logística. *La República*. https://www.larepublica.co/economia/el-mayor-problema-de-america-latina-son-los-altos-costos-que-se-tienen-en-logistica-3267748

Porter, M. E., & Kramer, M. (2011). Corporate Social Responsibility. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.

Richert, C., Rogers, A., & Burton, M. (2015). Measuring the extent of a Social License to Operate: The influence of marine biodiversity offsets in the oil and gas sector in Western Australia. *Resources Policy, 43*, 121-129.

Rivas Gamboa, Á. (2013). El enfoque de responsabilidad social y su desarrollo en Colombia. *Palmas, 34*, 345-350. https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/10733

Sánchez, N. (9 de marzo, 2021). Buenaventura resiste: 70 años de lucha por derechos en una ciudad donde la riqueza desfila. *Pacifista*.

https://pacifista.tv/notas/buenaventura-resiste-70-anos-de-lucha-por-derechos-en-una-ciudad-donde-la-riqueza-desfila/

Scott, B. R., & Lodge, G. C. (1985). U.S. competitiveness in the world economy. *Thunderbird, 27*(1), 507-530.

Solano Gómez, G., y Fontalvo de Zapata, N. (1999). *Estudio sobre reestructuración portuaria - Impacto social puerto de Buenaventura (Colombia).* ILO Working Papers 993346033402676, International Labour Organization.

Statista (17 de marzo, 2022). Cuota de mercado de las principales navieras de transporte de mercancías nivel mundial a 25 de enero de 2023. https://es.statista.com/estadisticas/633961/principales-operadores-buques-maritimos-cuota-de-transatlanticos/

Steiner, C. (2000). *Imaginación y poder: El encuentro del interior con la costa en Urabá, 1900-1960*. Universidad de Antioquia.

SuperTransporte (febrero 2023). *Boletín estadístico tráfico portuario en Colombia 2022*. Ministerio de Transporte. https://www.supertransporte.gov.co/documentos/2023/Febrero/Puertos_28/BOLETIN-TRAFICO-PORTUARIO-2022.pdf

Thomson, I., & Joyce, S. (2008). The Social Licence to Operate: What it is and why does it seem so difficult to obtain? *PDAC Convention Toronto March, 2008*. https://socialicense.com/publications/PDAC_2008_Social_Licence.pdf

Uniban (15 de noviembre, 2017). *Puerto Antioquia, más cerca de ser realidad en Urabá*. http://www.uniban.com/index.php/es/categoria-noticias/113-puerto-antioquia-mas-cerca-de-ser-realidad-en-uraba

Valdivia, L. (1994). *Buenaventura, un desarrollo frustrado: evolución económica y social del puerto.* Universidad del Valle.

Valora Analitik (1 de abril, 2022). *Puerto Antioquia: así es el megaproyecto que ya avanza en su construcción.* https://www.valoraanalitik.com/2022/01/04/puerto-antioquia-el-megaproyecto-que-arranca-obras/

Vanclay, F., & Hanna, P. (2019). Conceptualizing Company Response to Community Protest: Principles to Achieve a Social License to Operate. *Land, 8*(6), 101. https://doi.org/10.3390/land8060101

Varela Barrios, E. (2008). *Colpuertos: surgimiento, auge y desplome de una empresa estatal (1959-1991).* Universidad del Valle.

Viloria De la Hoz, J. (2000). De Colpuertos a las Sociedades Portuarias: los puertos del Caribe colombiano, 1990-1999. *Documentos de trabajo sobre economía regional, 16.* Banco de la República. https://www.banrep.gov.co/es/colpuertos-las-sociedades-portuarias-puertos-del-caribe-colombiano-1990-1999

Zapata Carmona, A., y Galvis Jaramillo, S. (2020). *Puerto Antioquia: desarrollo, Competitividad y Comercio Exterior* [tesis de Grado, Tecnológico de Antioquia]. Repositorio Institucional. https://repositorio.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/774/Puerto%20Antioquia.pdf?sequence=1&isAllowed=y