

# MANUAL DE RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS



Empresa de concesiones del  GRUPO ARGOS






# PRESENTACIÓN DEL MANUAL

Por medio de este documento presentamos el Manual de Relacionamiento con Grupos de Interés (MRGI) en estructuración que integra las metodologías diseñadas por la Dirección de Sostenibilidad y establece la forma en que Odinsa, los proyectos y concesiones gestionan a sus Grupos de Interés (GI).

Este manual es una herramienta que apoya la implementación del modelo de relacionamiento que se encuentra sistematizado en MERO, el sistema de información en sostenibilidad, el cual permite registrar, gestionar y monitorear la información asociada al relacionamiento con los Grupos de Interés.

El MRGI está alineado con el propósito general de relacionamiento el cual se orienta a *construir relaciones de confianza y de largo plazo con nuestros grupos de interés que aporten a una gestión eficiente y responsable, con proyectos viales y aeroportuarios que impulsan la competitividad, generan oportunidades de desarrollo en los territorios y posicionan a la compañía como un referente en el sector de infraestructura.*

Cada etapa está compuesta por hitos que incluyen los siguientes elementos:

				
<b>Objetivo</b>	<b>Resultado</b>	<b>¿Quién o quiénes?</b>	<b>¿Cómo hacerlo?</b>	<b>En la herramienta</b>

# CONTENIDO

<b>1</b>	<b>Proceso de relacionamiento con grupos de interés</b>	<b>9</b>
	Modelo de relacionamiento con grupos de interés	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>FASE 1. Contexto y caracterización socio - económica</b>	<b>11</b>
	Perfil del proyecto	<b>12</b>
	Alcance Geográfico	<b>14</b>
	Historia y conflictos, caracterización económica, impactos y medidas de gestión	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>FASE 2. Mapeo, caracterización y priorización de grupos de interés</b>	<b>16</b>
	Mapeo de grupos de interés	<b>17</b>
	Caracterización y priorización de grupos de interés	<b>19</b>
	Posición	<b>21</b>
	Influencia	<b>22</b>
	Dependencia	<b>26</b>
	Impacto	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>FASE 3. Análisis de riesgos de relacionamiento</b>	<b>32</b>
	Autoevaluación de la gestión de riesgos de relacionamiento	<b>33</b>
<b>5</b>	<b>FASE 4. Definición de objetivos estratégicos de relacionamiento</b>	<b>35</b>
	Objetivos estratégicos de relacionamiento	<b>36</b>

<b>6</b>	<b>FASE 5. Plan de relacionamiento</b>	<b>38</b>
	Plan de relacionamiento	<b>39</b>
	Iniciativas de relacionamiento o inversión socioambiental	<b>39</b>
	Tratamiento de los riesgos de relacionamiento	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>FASE 6. Monitoreo y seguimiento</b>	<b>42</b>
	Registro de eventos de relacionamiento	<b>43</b>
	Monitoreo y seguimiento	<b>44</b>
	Estrategia	<b>44</b>
	Implementación	<b>45</b>
	Táctico	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>FASE 7. Lecciones aprendidas</b>	<b>47</b>
	Lecciones aprendidas	<b>48</b>
	Aprendizajes identificados	<b>49</b>
	Aprendizajes priorizados	<b>49</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>50</b>
	Anexo 1. Grupos de interés	<b>51</b>
	Anexo 2. Niveles y métodos de relacionamiento	<b>53</b>

# PARA EMPEZAR



Como actividad inicial, la concesión o proyecto en estructuración conformará el equipo de trabajo encargado de implementar el modelo de relacionamiento.

La conformación del **Equipo de Gestión de Grupos de Interés (EGGI)**, estará liderado por el Gerente de la Concesión o Proyecto en Estructuración y contará con el apoyo del líder de gestión de grupos de interés, escogido por el gerente, el cual se encargará de centralizar la información y de llevar un control y seguimiento del relacionamiento con los grupos de interés. Asimismo, el equipo debe estar conformado mínimo por:

- Coordinador social o de relacionamiento con comunidades.
- Responsable del Área Ambiental.
- Responsable del Área Administrativa y de Gestión Humana.
- Responsable de Compras.
- Responsable de Comunicaciones.
- Responsable del Área Jurídica.
- Responsable del Área Financiera.
- Responsable de Usuarios.
- Responsable de Riesgos.

Una vez conformado el equipo, el Gerente de la Concesión o proyecto en estructuración convocará una reunión de inicio en la que:

- El líder de gestión de grupos de interés presenta el modelo de relacionamiento, la metodología, la herramienta y el cronograma para el desarrollo y/o actualización del modelo de relacionamiento con grupos de interés.
- Dentro del cronograma se definirán las fechas de las reuniones periódicas en las que se hará seguimiento a la implementación del Modelo de Relacionamiento con Grupos de Interés.
- El Gerente de la Concesión o Proyecto en Estructuración asignará responsabilidades y roles.

# DEFINICIONES CLAVE



**Objetivo estratégico de relacionamiento:** es una declaración breve que expresa los resultados que se esperan alcanzar producto de la implementación de actividades concretas de relacionamiento con los grupos de interés.

**Grupo de interés:** un grupo de interés son todas aquellas entidades o individuos que podrían verse afectados significativamente por las actividades de la organización o cuyas acciones podrían afectar la capacidad de la organización para aplicar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

**Mapeo de grupos de interés:** identificación de los grupos de interés del proyecto en estructuración o concesión de acuerdo con los criterios de cercanía, incidencia, impacto.

**Cercanía:** grupos cercanos al proyecto y/o concesión de manera geográfica, histórica o relacional.

**Incidencia:** grupos con capacidad de incidir en las actividades o en el logro de los objetivos del proyecto y/o concesión (desarrollo normal de su operación, reputación, etc.).

**Impacto:** grupos impactados positiva o negativamente por las actividades del proyecto y/o concesión.

**Priorización de grupos de interés:** la priorización de los grupos de interés es el análisis de los grupos de interés de acuerdo con la ponderación de los criterios de posición, influencia, dependencia e impacto.

**Grupo o comunidad étnica:** es un conjunto de personas que se reconocen porque sus miembros tienen características físicas y culturales similares y las conservan a través del tiempo.

**Consulta previa:** es un Derecho Fundamental que tienen las comunidades indígenas y negras, jurídicamente consagrado por el Convenio 169/1989 de la OIT, el cual otorga la oportunidad y garantía para que éstas, a través sus instituciones representativas, participen en aquellas decisiones y proyectos que las puedan afectar, a fin de que su integridad étnica y cultural no se vea afectada.

**Riesgo:** evento que puede ocurrir y afectar el logro de los objetivos.

**Causas:** son acciones, actividades o situaciones que pueden dar origen a uno o varios riesgos.

**Probabilidad:** posibilidad de que un riesgo se materialice.

**Acciones de control:** medida implementada para reducir la probabilidad de que el riesgo se materialice.

**Mitigante:** medida implementada para disminuir el impacto en caso de que el riesgo se materialice.

**Eventos de relacionamiento:** son sucesos que pueden llegar a ocurrir en cualquier momento de la ejecución del proceso de relacionamiento con los grupos de interés y que nutren la información que se tiene de los mismos, de forma que pueden llevar a ajustar o actualizar la caracterización, la valoración de los riesgos de relacionamiento y por consiguiente a reorientar las iniciativas de relacionamiento propuestas.

**Plan de Relacionamiento:** es la hoja de ruta empleada para la consecución de los objetivos estratégicos de relacionamiento, en un tiempo específico

Incluye acciones de:

- Relacionamiento
- Inversión social
- Tratamiento de riesgos

## INICIATIVAS DE INVERSIÓN SOCIAL

### Tipos de contribuciones:

**Donaciones:** se refiere al apoyo ocasional u ocasional a buenas causas en respuesta a las necesidades de organizaciones benéficas y comunitarias, solicitudes de empleados o en respuesta a eventos externos como situaciones de ayuda de emergencia. A menudo se los considera filantropía tradicional.

**Inversiones en la comunidad:** se refiere a inversiones estratégicas de largo plazo para abordar los problemas sociales elegidos por la concesión, de acuerdo con sus intereses corporativos de largo plazo y para mejorar su reputación. Esta inversión comunitaria también incluye la ejecución de programas sociales derivados de compromisos contractuales.

**Iniciativas comerciales con la comunidad:** se refieren a actividades relacionadas con la comunidad, generalmente realizadas por departamentos empresariales para apoyar directamente el éxito de la empresa, promoviendo sus identidades corporativas y de marca y otras políticas, en asociación con organizaciones benéficas y comunitarias. Estos están relacionados con el negocio o con el objetivo de mejorar la imagen de la marca o la percepción de la concesión. Solo se debe considerar la contribución a organizaciones benéficas o comunitarias, no el costo total de la campaña de marketing o similar. \* El monto total correspondiente a la suma de aportes por categoría (donaciones, inversiones en la comunidad, iniciativas comerciales con la comunidad) debe ser igual al monto total correspondiente a la suma de aportes por tipo de aportación (dinero, tiempo, donaciones en amables, gastos generales de gestión).

### Tipos de aporte:

**Dinero:** hace referencia a la cantidad monetaria pagada en apoyo de proyectos comunitarios. Puede incluir contribuciones directas en dinero y pagos por materiales y servicios. Entre los ejemplos de contribuciones en efectivo se incluyen donaciones o subvenciones, patrocinio social o apoyo a eventos o instituciones culturales, entre otros.

**Tiempo:** se refiere al costo para la compañía del tiempo que un colaborador pasa en un programa comunitario durante las horas de trabajo. De acuerdo con el contrato de los colaboradores, todo tiempo cuenta, incluidas horas de entre semana y fines de semana cuentan como tiempo de horario laboral en el voluntario.

**Especie:** se refiere a las contribuciones de productos, equipos, servicios y otros artículos no monetarios de la compañía a la comunidad.

**Gastos generales de gestión:** se refiere a los gastos relacionados con el establecimiento de una función de asuntos comunitarios; por ejemplo, el pago de sueldos y prestaciones al personal de asuntos comunitarios y el pago de sus gastos generales y los gastos relacionados con la investigación y las comunicaciones. Por ejemplo: sueldos, pensiones, pensiones y gastos de contratación del personal de asuntos comunitarios, costos de funcionamiento y gastos generales.



**PROCESO DE  
RELACIONAMIENTO  
CON GRUPOS  
DE INTERÉS**

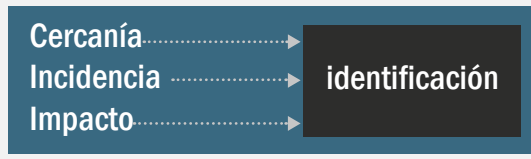
# MODELO DE RELACIONAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS<sup>1</sup>



## PLANEAR

### Contexto y mapeo de grupos de interés

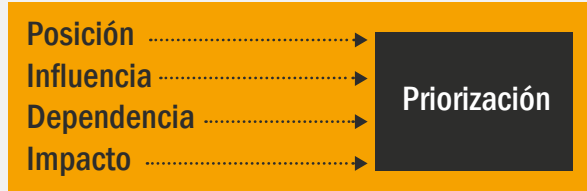
- Caracterización de la concesión o proyecto en estructuración.
- Caracterización del contexto local.
- Mapa de actores



## DISEÑAR

### Caracterización y priorización de grupos de interés

- Perfil de cada grupo de interés
- Antecedentes del relacionamiento
- Asuntos relevantes
- Interacción entre grupos de interés
- Priorización



## REFORMULAR

### Lecciones aprendidas

Identificar oportunidades de mejora y/o acciones correctivas sobre el modelo y/o plan de relacionamiento

### Análisis de riesgos de relacionamiento

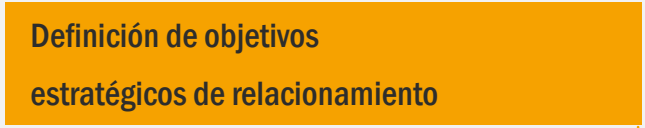
- Valoración de mitigantes y acciones de control
- Valoración de riesgos
- Asociación de riesgos con grupos de interés



## VERIFICAR

### Monitoreo y seguimiento

1. Estrategia
2. Proceso general
3. Plan de relacionamiento



## HACER

### Implementación del plan de relacionamiento

### Plan de relacionamiento

- Relacionamiento
- Iniciativas de inversión social
- Tratamiento de riesgos de relacionamiento

<sup>1</sup>Los eventos de relacionamiento son sucesos que pueden llegar a ocurrir en cualquier momento de la ejecución del proceso de relacionamiento con los grupos de interés y que nutren la información que se tiene de los mismos, de forma que pueden llevar a ajustar o actualizar la caracterización, la valoración de los riesgos de relacionamiento y por consiguiente a re-orientar las iniciativas de relacionamiento propuestas.

**FASE 1.**  
CONTEXTO Y  
CARACTERIZACIÓN  
SOCIO - ECONÓMICA

# PERFIL DEL PROYECTO



## PERFIL DEL PROYECTO

---



### Objetivo

Realizar la caracterización general del proyecto en estructuración o concesión, que va desde el nombre, el tipo de proyecto, la fase actual del proyecto, el país y las características principales del proyecto tales como: descripción de los hitos o unidades funcionales, cronograma general del proyecto, composición accionaria.

Visibilizar y compartir con el Equipo de Gestión de Grupos de Interés los **objetivos estratégicos del negocio** que persigue el proyecto en estructuración y/o concesión.



### Resultado

Perfil del proyecto en estructuración y/o concesión.

Lista de los **objetivos estratégicos del negocio** que pueden verse afectados de manera positiva o negativa por los grupos de interés.



### ¿Quién o quiénes?

Gerente del proyecto en estructuración o concesión, el líder de gestión de los grupos de interés y los principales responsables de los procesos que lleven a cabo un relacionamiento con Grupos de Interés.



### ¿Cómo hacerlo?

Esta primer actividad sirve para construir la hoja de perfil del proyecto en estructuración o concesión. Es importante contar con la participación de todo Equipo de Gestión de Grupos de Interés (EGGI), para lograr una caracterización integra que incluya los diferentes aspectos a tener en cuenta: sociales, ambientales, legales, institucionales, técnicos y financieros, etc.

Realice una descripción detallada del proyecto en estructuración o de la concesión, proporcionando información sobre el nombre del proyecto; el tipo de proyecto (concesión vial o aeroportuaria); la fase en que se encuentra el proyecto; una descripción sobre las unidades funcionales o hitos que conforman el proyecto, incluyendo el área intervenida (para el caso de los proyectos aeroportuarios) o kilómetros intervenidos (para el caso de los proyectos viales); la duración del proyecto; el avance de obra o estado de la concesión y la participación accionaria.

Para la definición del perfil de la concesión en caso que este se encuentre en una fase avanzada, emplee como insumo el contrato de concesión. En cuanto a los proyectos en estructuración, tenga en consideración los estudios técnicos y demás documentos elaborados en las fases de prefactibilidad y factibilidad.

De igual forma, para la visibilización de los objetivos estratégicos de negocio, el gerente o responsable del proyecto deberá compartir al Equipo de Gestión de Grupos de Interés (EGGI) el despliegue de metas o cualquier otro tipo de información donde se evidencien los objetivos estratégicos del proyecto en estructuración y/o concesión. Esta información podrá ser actualizada en caso de que la concesión o el proyecto haya alcanzado algún objetivo o bien, porque, dada la planeación, estratégica se hayan replanteado los objetivos estratégicos.



### **En la herramienta**

---

En el tema Contexto, formulario **PERFIL DEL PROYECTO**.



## ALCANCE GEOGRÁFICO



### Objetivo

Establecer el alcance geográfico del proyecto en estructuración y/o concesión con base en los impactos físicos, económicos, sociales y ambientales presentes y futuros en un determinado territorio.



### Resultado

Listar las unidades mínimas administrativas y la subdivisión territorial de las unidades funcionales y/o hitos del proyecto en estructuración o concesión.



### ¿Quién o quiénes?

Gerente del proyecto, el líder de gestión de grupos de interés y los principales responsables de los procesos que llevan a cabo relacionamiento con Grupos de Interés.



### ¿Cómo hacerlo?

Para determinar el alcance geográfico del proyecto o concesión, determine con el gerente y demás colaboradores la ubicación geográfica a partir de la delimitación realizada por los estudios sobre los impactos físicos, económicos, sociales y ambientales presentes y futuros, del proyecto o concesión que se encuentran en un determinado territorio.

Revise todos los documentos que se han desarrollado para determinar el impacto socio-ambiental de la operación, ya sea los requeridos por la autoridad ambiental o los que se hayan desarrollado internamente por la empresa: estudios de impacto ambiental (estudios, planes, permisos, leyes ambientales), diagnósticos socioeconómicos, línea base, entre otros.

Valide con las distintas áreas los territorios que puedan incidir en el desarrollo de la concesión o del proyecto en estructuración y/o que son o serán afectados (positiva o negativamente) por el mismo.

Incluya las zonas aledañas y conexas a las distintas operaciones que sirven como rutas de transporte o de acceso y salida de la operación.

A partir de la información anteriormente citada, registre para cada unidad funcional o hito, la fase del proyecto en que se encuentra; el departamento (para el caso de Colombia), o Provincia (para el caso de Ecuador); la unidad mínima administrativa (ciudad, parroquia, vereda, etc.) y la subdivisión territorial presente en el alcance geográfico a partir del área de influencia directa e indirecta.



### En la herramienta

En el tema Contexto, formulario **ALCANCE GEOGRÁFICO**.



## HISTORIA Y CONFLICTOS, CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA, IMPACTOS Y MEDIDAS DE GESTIÓN

---



### Objetivo

Lograr un amplio conocimiento del contexto local del territorio de acuerdo con: la historia y conflictos representativos del área local, la caracterización socioeconómica de población y los impactos y las medidas de gestión sociales y culturales, ambientales y económicas.



### Resultado

Caracterización del contexto local.



### ¿Quién o quiénes?

Gerente del proyecto y/o los principales responsables de los procesos que cuentan con relacionamiento con Grupos de Interés.



### ¿Cómo hacerlo?

Responda cada una de las preguntas brindando una explicación de su respuesta y soportes que tenga para fundamentar la respuesta. Para completar las preguntas de los formularios de historia y conflictos, caracterización socio-económica e impactos y medidas de manejo, tenga en cuenta información recolectada en la línea base desarrollada a partir de los estudios de etapas anteriores, planes de manejo ambiental y otros insumos que le ayuden a caracterizar el contexto local.

Para proyectos en estructuración, tenga en cuenta la información sobre el contexto local recopilados en los estudios de prefactibilidad y factibilidad, incluyendo procesos de consulta previa llevados a cabo (en los casos que sean requeridos).

Incluya toda la información que sea relevante para lograr contar con un panorama completo del contexto local.



### En la herramienta

En el tema Contexto, formularios:

- **HISTORIA Y CONFLICTOS**
- **CARACTERIZACIÓN SOCIO-ECONÓMICA**
- **IMPACTOS Y MEDIDAS DE GESTIÓN**

# **FASE 2.**

MAPEO,

CARACTERIZACIÓN

Y PRIORIZACIÓN DE

GRUPOS DE INTERÉS





## MAPEO DE GRUPOS DE INTERÉS



### Objetivo

Identificar los individuos y organizaciones que pueden verse afectados positiva o negativamente por el desarrollo de las distintas actividades de la concesión o proyecto en estructuración, o que pueden afectar el logro de los objetivos estratégicos del negocio.



### Resultado

Base de datos con información sobre los grupos de interés del proyecto y/o concesión.



### ¿Quién o quiénes?

Gerente del proyecto, líder de la gestión con los grupos de interés y/o los principales responsables de los procesos que llevan a cabo relacionamiento con Grupos de Interés.



### ¿Cómo hacerlo?

**Un grupo de interés son todas aquellas entidades o individuos que podrían verse afectados significativamente por las actividades de la organización o cuyas acciones podrían afectar la capacidad de la organización para aplicar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos**

Los grupos de interés se identifican de acuerdo a tres criterios: cercanía, incidencia e impacto.

- **Cercanía:** grupos cercanos al proyecto y/o concesión de manera geográfica, histórica o relacional.
- **Incidencia:** grupos con capacidad de incidir en las actividades o en el logro de los objetivos del proyecto y/o concesión (desarrollo normal de su operación, reputación, etc.).
- **Impacto:** grupos impactados positiva o negativamente por las actividades del proyecto y/o concesión.

Para la identificación de los grupos de interés, tenga en consideración las siguientes preguntas guía\*:

- ¿Cuáles son los grupos de interés con los que interactúa bien sea porque se encuentran próximos geográficamente al proyecto o tiene con ellos una relación histórica?

- ¿Cuáles son los grupos de interés con los que el proyecto en estructuración o la concesión puede tener alguna responsabilidad legal, financiera u operativa derivada de una reglamentación, política, contrato o práctica?
- ¿Cuáles son los grupos de interés con los que el proyecto o la concesión tiene acciones legales en curso?
- ¿Cuáles son los grupos de interés que con sus acciones pueden impulsar u obstaculizar las actividades a realizar por el proyecto en estructuración o la concesión?
- ¿Qué grupos de interés representan intereses comunes o de grupos significativos de personas?
- ¿Qué grupos sociales o individuos están interesados en los temas relacionados con el proyecto o concesión y sus actividades?
- ¿Cuáles son los grupos de interés que si bien no permanecen o residen en el territorio definido en el alcance geográfico pueden llegar a tener influencia en el mismo?

Cada área del proyecto en estructuración o concesión deberá realizar una identificación de los actores u organizaciones con los que se relaciona o planea realacionarse. Es importante recolectar la mayor cantidad de información sobre los grupos de interés y mantener esta información actualizada: nombre, cargo o rol de la persona, información de contacto, ubicación, entre otros.



**Tenga en cuenta que, para la identificación de los GI y su posterior caracterización y priorización, debe mapear al actor a nivel individual y colectivo, según proceda, diferenciando entre la postura o agenda que maneja la organización (entidad, colectivo, asociación, etc) y la que puede adoptar, de forma individual un actor relevante de este (presidente, director, secretario, etc). Ejemplo: CAR y Director; Procurador General de la Nacional y Procurador.**

### Ejemplo:

Realice el mapeo y caracterización de la alcaldía reflejando la información asociada a la autoridad y su agenda como autoridad, pero también mapee y caracterice al alcalde como un individuo que tiene unos intereses propios.



### En la herramienta

El equipo de gestión de grupos de interés deberá mapear los grupos de interés primero en una hoja de Excel que les será entregada en esta etapa, una vez revisada esta base de datos de actores, se consolida y se carga en MERO el sistema de información en sostenibilidad.

\*Las respuestas a las preguntas guía llevan a la elaboración del listado de grupos de interés con sus respectivos subgrupos, con base en el mapa de grupos de interés de Odinsa (Anexo 1).



## CARACTERIZACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS



### Objetivo

Caracterizar los individuos y organizaciones mapeadas y definir el nivel de prioridad de los grupos de interés a través de la valoración de cuatro criterios: posición, influencia, dependencia e impacto que servirán de guía para el establecimiento de las estrategias y las acciones de relacionamiento a implementar.



### Resultado

Perfil de los individuos y organizaciones caracterizados y clasificación según el nivel de prioridad.

Grupos de interés caracterizados y tablero de Power BI con la clasificación de los grupos de interés según el nivel de prioridad de cada actor en: Aliado Estratégico, Crítico, Relevante y En Observación.



### ¿Quién o quiénes?

Gerente del proyecto, líder de gestión con grupos de interés y los principales responsables de las áreas o procesos llevan a cabo un relacionamiento con Grupos de Interés.



### ¿Cómo hacerlo?

Diligenciar el formulario de grupos de interés del actor u organización para caracterizarlos, incluyendo información de contacto de cada actor, el responsable del relacionamiento, las obligaciones o compromisos que se tienen con el grupo de interés, los antecedentes del relacionamiento con el proyecto o concesión, los puntos de encuentro o de disenso y los asuntos relevantes para el grupo de interés.

Para caracterizar y priorizar los grupos de interés se debe:

- Consolidar la información que se considere relevante sobre el grupo de interés, sus características, y los antecedentes en su relación con el proyecto o concesión.
- Aprovechar la experiencia y conocimiento de los responsables del relacionamiento con los grupos de interés.
- Incluir información proveniente de las encuestas de percepción, sistemas de atención de peticiones, quejas y reclamos, y de los trabajos de campo realizados con los grupos de interés.

En esta etapa considere las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las actividades a las que se dedica el grupo de interés?
- ¿La actividad que desempeña el grupo de interés puede tener algún impacto (negativo o positivo) en el proyecto en estructuración o concesión?
- ¿Existe algún tipo de relación entre el proyecto en estructuración o la concesión y el grupo de interés? De ser así, ¿cómo ha sido dicha relación?
- ¿Qué tipo de relacionamiento se debe llevar a cabo según las prácticas, valores o costumbres sociales y/o culturales, propias del grupo de interés?
- ¿Tienen el proyecto o concesión y el grupo de interés temas o intereses en común?
- ¿Existe una situación especial con el grupo de interés que amerite particular atención por parte del proyecto en estructuración o concesión (demandas, procesos judiciales, activismo social, activismo ambiental, etc.)?

La priorización de los grupos de interés se realiza de acuerdo al análisis y ponderación de los criterios de posición, influencia, dependencia e impacto.

La combinación de las cuatro variables indicará la prioridad de los grupos de interés, así como la manera de abordarlos, teniendo en cuenta los intereses y capacidad de respuesta de la Organización, proyecto o concesión.

## POSICIÓN:

La posición indica la postura u opinión que tiene cada grupo de interés frente al proyecto o concesión. Esta se clasifica en Apoyo, Apoyo Condicionado, Oposición, Oposición Flexible o Neutra.



### 1. Apoyo:

El grupo de interés ha manifestado su satisfacción con el desarrollo del proyecto en estructuración o de la operación de la concesión y sus actitudes contribuyen y favorecen el proyecto en estructuración o la concesión.



### 2. Apoyo condicionado:

El grupo de interés está dispuesto a favorecer y/o facilitar el desarrollo de las actividades del proyecto o concesión siempre y cuando se cumpla con sus expectativas y solicitudes.



### 3. Oposición:

El grupo de interés ha manifestado descontento generalizado hacia el proyecto o concesión, cuenta con una postura radical, ha expresado estar en contra o ha ejercido resistencia frente al desarrollo de las actividades del proyecto o concesión, y es reticente a dialogar.



### 4. Oposición flexible:

El grupo de interés ha manifestado estar en contra del desarrollo de las actividades del proyecto o concesión, pero su postura no es radical, está presto a dialogar y ha mostrado interés en comprender mejor el proyecto en estructuración o la concesión para tener una postura fundamentada.



### 5. Neutral:

El grupo de interés no se inclina ni en contra ni a favor del desarrollo de las actividades del proyecto o concesión.

## INFLUENCIA:

La influencia se determina por el poder que tiene el grupo de interés para afectar el proyecto en estructuración o concesión, permitiendo o impidiendo la implementación del mismo, incidiendo de manera positiva o negativa en la capacidad del proyecto o concesión para alcanzar sus objetivos estratégicos de negocio.

La influencia se determina por la ponderación de seis variables: capacidad regulatoria, representatividad, referente en el tema, criticidad de la actividad económica, corriente de opinión y capacidad de generar bloqueos físicos, manifestaciones de rechazo hacia el proyecto o concesión que afecten su desarrollo, aprobación u operación.

### 1 Capacidad regulatoria:

¿El grupo de interés tiene autoridad suficiente para llevar a cabo, por sí solo o mediante el control político de actores tomadores de decisiones, acciones que modifiquen, creen o eliminen: normas, políticas o medidas administrativas o legales, que afecten directamente el proyecto en estructuración o la concesión?

#### Ejemplo:

- Autoridades que tienen el poder suficiente otorgado por ley para implementar acciones que modifiquen, creen, eliminen normas y/o políticas o para tomar decisiones administrativas que afecten directamente el proyecto en estructuración o concesión. Autoridades que puedan emitir permisos, contratos, licencias y generar modificaciones contractuales.

### 2 Representatividad:

¿El grupo de interés representa los intereses de grupos significativos de personas, ya sea a través de mecanismos de elección popular (concejales, alcaldes, gobernadores, entre otros.), de nombramiento (personas en cargos interinos), mecanismos formales e informales (es un líder reconocido y seguido por la comunidad o una parte de ellos), estructuras culturales (líder campesino, líder de un grupo étnico), tradicionales o religiosos, (curas o pastores) o asociativos (sindicatos o asociaciones)?

#### Ejemplo:

- Autoridades que tienen la capacidad de actuar en nombre de un colectivo.
- Organizaciones sociales que tienen la capacidad de actuar en nombre de un colectivo y cuya voz articula los requerimientos de los miembros de la comunidad.

- Colaboradores cuya función es la de interpretar y velar por las necesidades de los colaboradores (ejemplo: sindicatos).
- Miembros de la comunidad que dada su posición preferente en la comunidad cuenta con la facultad para actuar en nombre de los miembros de la misma o de representar las voces de los demás miembros de la comunidad.
- Grupos étnicos que se encuentran en la zona de influencia del proyecto en estructuración o concesión.
- Autoridad religiosa cuya posición de autoridad en la comunidad le da la potestad para guiar y representar en diversos temas, a los miembros de la misma.
- Organizaciones empresariales que tienen la capacidad de actuar en nombre de un colectivo y cuya voz articula los requerimientos de la asociación de empresarios (ejemplo: Agremiaciones).

### **3 Referente en el tema:**

¿El grupo de interés es una persona u organización que es reconocido, escuchado o consultado por su conocimiento, trayectoria y experiencia sobre temas relacionados con los asuntos relevantes para el grupo de interés?

#### **Ejemplo:**

- Autoridades capaces de generar posturas negativas en relación a los impactos derivados del proyecto en estructuración o concesión.
- Actores o individuos u organizaciones que dada su experticia, trayectoria y conocimiento es consultado en temas relacionados con los impactos generados por la operación (ejemplo: académicos, líderes de opinión).
- Organizaciones sociales y empresariales cuya función es la reflexión intelectual sobre asuntos relacionados con los impactos generados por empresas del sector (ejemplo: tanques de pensamiento), o aquellas que velan por la protección social, ambiental y económica de las comunidades donde se desarrollan las operaciones (ejemplo: ONGs ambientalistas).
- Generadores de opinión que son reconocidos por formular conocimiento en temas relacionados con los impactos generados por las operaciones de empresas del sector.

#### 4 Criticidad de la actividad económica:

¿El grupo de interés desempeña una actividad económica que es esencial o crítica para la concesión o que podría serlo para el proyecto en estructuración?

##### Ejemplo:

- Proveedores y/o contratistas de bienes y servicios requeridos por el proyecto en estructuración o concesión (ejemplo: proveedor de servicio de ambulancia; empresas de seguridad, proveedores de estudios técnicos, sociales, ambientales, legales, etc.)
- Colaboradores que desempeñan una labor crítica o esencial para la organización.

#### 5 Corriente de opinión:

¿El grupo de interés puede influir en la opinión o emitir juicios de valor que pueden afectar la percepción que otros tienen sobre el proyecto en estructuración o la concesión?

##### Ejemplo:



Medios de comunicación nacionales o internacionales, generadores de opinión, asociaciones empresariales o sociales que cuentan con credibilidad debido a su trayectoria y reconocimiento. Son, además, capaces por sí solos de establecer corrientes de opinión (a nivel nacional e internacional) en los grupos de interés que puedan afectar o influir positiva o negativamente en la reputación y las operaciones de la concesión.

Comunidades que cuentan con credibilidad y tienen muchos seguidores en sus redes sociales las cuales utilizan para expresar sus puntos de vista y estos pueden convertirse en corrientes de opinión. Las opiniones de estos actores son reproducidas por otros.



Comunidades, Organizaciones sociales y empresariales, Autoridades, Grupos étnicos, Autoridad Religiosa y Medios de comunicación locales, regionales, con reconocimiento público que están en la capacidad de movilizar a grupos de personas entorno a una posición y que pueden afectar (a nivel regional) la reputación o influir positiva o negativamente las actividades del proyecto en estructuración o la concesión.





Comunidades, Organizaciones sociales y empresariales, Autoridades, Grupos étnicos, Autoridad Religiosa y Medios de comunicación locales, regionales, con reconocimiento público que están en la capacidad de movilizar a grupos de personas entorno a una posición y que pueden afectar (a nivel local) la reputación o influir positiva o negativamente las actividades de la concesión o proyecto.



No cuenta con la capacidad suficiente para influir o emitir juicios de valor que afecten la percepción importante de otros grupos de interés.

### 6 Capacidad:

¿El grupo de interés tiene la capacidad de generar manifestaciones de rechazo hacia el proyecto o concesión que afecten su desarrollo, aprobación u operación o de liderar de manera directa bloqueos físicos, causar daños a la infraestructura, interrumpir el suministro de recursos (financieros, insumos, etc.,)?

#### Ejemplo:



Comunidad, organizaciones sociales y empresariales, proveedores, colaboradores, usuarios que tienen el poder, por sí solos, para afectar el desarrollo, aprobación u operación del proyecto en estructuración o concesión.



Comunidad, organizaciones sociales y empresariales, proveedores, colaboradores, usuarios que requieren de alianzas para afectar el desarrollo, aprobación u operación del proyecto en estructuración o concesión.



Comunidad, organizaciones sociales y empresariales, proveedores, colaboradores, usuarios que necesitan del apoyo de múltiples actores para afectar el desarrollo, aprobación u operación del proyecto en estructuración o concesión.



No cuenta con la capacidad suficiente para interrumpir o afectar el desarrollo, aprobación u operación del proyecto en estructuración o concesión.

## DEPENDENCIA<sup>1</sup>:

La dependencia se refiere a la medida en que los grupos de interés dependen de la organización, ya sea porque necesitan de los recursos que el proyecto en estructuración o la concesión les entrega o asigna para su sustento o forma de vida, o porque la presencia de la compañía en el territorio ha transformado sus dinámicas sociales, económicas o culturales y requieren de su intervención para lograr o mantener ciertas condiciones.

### 1 Dependencia económica directa:

¿En qué nivel el sustento, los medios económicos o la continuidad operativa del grupo de interés dependen de los recursos que le entrega o genera el proyecto en estructuración o concesión?

#### Ejemplo:



Proveedores/contratistas cuyo porcentaje de servicios e insumos que provee a la concesión o proyecto representa más del 70% de sus ventas.

Individuos o negocios de la comunidad cuya fuente de ingreso se deriva principalmente de los recursos obtenidos por la concesión debido a que le provee servicios o vende algún tipo de producto.



Individuos o negocios de la comunidad cuya fuente de ingreso se deriva en un porcentaje medio (40% al 60%) de los recursos obtenidos por la concesión debido a que le provee servicios o vende algún tipo de producto.



Individuos o negocios de la comunidad cuya fuente de ingreso se deriva en un porcentaje bajo (menor del 30%) de los recursos obtenidos por la concesión debido a que le provee servicios o vende algún tipo de producto.

● Alto    ● Medio    ● Bajo    ● Inexistente

<sup>1</sup>Para el caso de los proyectos en estructuración, el criterio debe abordarse según la dependencia potencial de los grupos de interés. Una vez se adjudique el contrato de concesión, se deberá actualizar la dependencia de los grupos de interés.

## 2 Dependencia indirecta:

¿En qué nivel el sustento, medios económicos o continuidad operativa del grupo de interés dependen de los encadenamientos productivos o dinámicas económicas generadas por la presencia del proyecto en estructuración o concesión?

### Ejemplo:



Miembros de la comunidad, proveedores, usuarios para quienes el sostenimiento de sus actividades y operaciones está determinado exclusivamente por los servicios y/o bienes adquiridos por los colaboradores, proveedores y contratistas que hacen parte del proyecto en estructuración o concesión pero que no son demandados directamente por el proyecto en estructuración o concesión (hoteles, servicios de transporte, etc.)

Comunidades, organizaciones sociales, usuarios cuyas dinámicas socioeconómicas han sido transformadas en su mayoría a raíz de las operaciones desarrolladas por el proyecto en estructuración o concesión en el territorio.

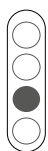


Miembros de la comunidad, proveedores, usuarios para quienes el sostenimiento de sus actividades y operaciones está determinado en alguna medida por los servicios y/o bienes adquiridos por los colaboradores, proveedores y contratistas que hacen parte de la concesión pero que no son demandados directamente por el proyecto en estructuración o concesión (hoteles, servicios de transporte, etc.)

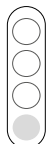
Comunidades, organizaciones sociales, usuarios cuyas dinámicas socioeconómicas han sido transformadas parcialmente a raíz de las operaciones desarrolladas por el proyecto en estructuración o concesión en el territorio.



Miembros de la comunidad, proveedores, usuarios para quienes el sostenimiento de sus actividades y operaciones no está determinado por los servicios y/o bienes adquiridos por los colaboradores, proveedores y contratistas que hacen parte del proyecto en estructuración o concesión que no son demandados directamente por el proyecto en estructuración o concesión (hoteles, servicios de transporte, etc.)



Comunidades, organizaciones sociales, usuarios cuyas dinámicas socioeconómicas han sido transformadas en menor medida a raíz de las operaciones desarrolladas por la concesión en el territorio.

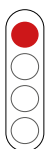


El grupo de interés no depende económicamente por los encadenamientos productivos o dinámicas económicas generadas por la presencia de la concesión o del proyecto.

### 3 Acceso a bienes y servicios sociales:

¿En qué nivel el acceso del grupo de interés a servicios públicos o bienes sociales fundamentales (educación, salud, vivienda, energía, alimentación o recreación) dependen de programas de inversión social que realiza la concesión?

#### Ejemplo:



Cuando el acceso a bienes y servicios sociales del grupo de interés depende exclusivamente de programas de inversión social que realiza la concesión.



Cuando el acceso a bienes y servicios sociales del grupo de interés depende de programas de inversión social que realiza la concesión en alianza con otras organizaciones de carácter público y/o privado.



Cuando el acceso a bienes y servicios sociales del grupo de interés depende en un porcentaje reducido de programas de inversión social que realiza la concesión.



Cuando el acceso del grupo de interés de bienes y servicios sociales no dependen de los programas de inversión social que realiza la concesión.

## IMPACTO:

El impacto se determina por el nivel de compromiso u obligación que existe con el grupo de interés. Este puede estar dado por la responsabilidad que tiene el proyecto en estructuración o concesión con el grupo de interés derivado de los impactos directos o indirectos de su operación.

**1** Identificar los tres impactos más significativos que afectan al grupo de interés.

**2** ¿Cuál es la naturaleza de los impactos identificados?

Positivos o negativos.

**3** ¿En qué nivel el grupo de interés se ve afectado por los impactos (ambientales, sociales y económicos) derivados por las actividades de la concesión o del proyecto?



Negativos: Cuando los impactos hacia el grupo de interés no pueden ser gestionados, prevenidos y/o mitigados, o requiere medidas compensatorias para asegurar la remediación en el largo plazo.

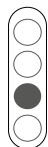
Positivos: Cuando los impactos generan cambios positivos, beneficios significativos y transformaciones en las dinámicas de los grupos de interés.



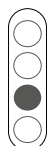
Negativos: Cuando los impactos hacia el grupo de interés son gestionados, prevenidos y/o mitigados parcialmente, o requiere medidas compensatorias para asegurar la remediación en el mediano plazo.



Positivos: Cuando los impactos generan cambios positivos y beneficios en el mediano plazo en los grupos de interés.



Negativos: Cuando los impactos hacia el grupo de interés son gestionados, prevenidos y/o mitigados, o requiere medidas compensatorias para asegurar la remediación en el corto plazo.



Positivos: Cuando los impactos generan beneficios de corto plazo en los grupos de interés.

## **Críticos**

Son los grupos de interés que deben ser atendidos con urgencia por el proyecto en estructuración o la concesión ya que representan una amenaza para este.

El equipo o responsable del relacionamiento deberá aproximarse a estos grupos de interés con prudencia, intentando establecer canales de comunicación directos que le permitan realizar un seguimiento de sus requerimientos, informarlos y hacerlos partícipes en el desarrollo de las acciones encaminadas a resolver las inquietudes de los grupos de interés por medio de reuniones frecuentes de relacionamiento.

El equipo de gestión de grupos de interés debe tener una actitud conciliadora, buscando relaciones basadas en la confianza y en la transparencia. Es fundamental para el proyecto en estructuración o concesión conocer a profundidad las motivaciones y expectativas de los grupos de interés para definir acciones que no vayan en detrimento de las relaciones.

## **Aliados estratégicos:**

Son los grupos de interés que deben ser atendidos con prioridad por el proyecto en estructuración o concesión ya que representan una oportunidad estratégica para la compañía.

En tanto que son clasificados como aliados (apoyo o apoyo condicionado), el equipo o responsable del relacionamiento deberá aproximarse a estos grupos de interés, buscando en todo momento el fortalecimiento de las relaciones a través de canales de comunicación directos que le permitan realizar seguimiento de sus requerimientos, informarlos y hacerlos partícipes de proyectos o iniciativas que desarrollen.

El fortalecimiento de las alianzas con estos grupos de interés es fundamental para influir positivamente o favorablemente en las dinámicas y posturas de otros grupos.

Para los casos en que los grupos de interés fueron identificados con una posición de apoyo condicionado, la gestión debe ir encaminada a trabajar con ellos para afianzar las relaciones, haciendo énfasis en la consideración de los intereses colectivos como el motor de las dinámicas de transformación y en el rol del del proyecto o concesión como ese aliado del proceso, -y no responsable del mismo-.

### **Relevantes**

Son los grupos de interés que merecen un nivel medio de atención.

Si bien no requieren la mayor urgencia o prioridad, sí demandan ser tenidos en cuenta para el desarrollo de iniciativas en beneficio de la gestión de asuntos relevantes.

Es fundamental para el proyecto en estructuración o concesión conocer a profundidad sus motivaciones y expectativas para atender adecuadamente sus peticiones, quejas o reclamos con el objetivo de establecer vínculos favorables y mantenerlos satisfechos dentro de los límites de una relación equilibrada.

Es imprescindible establecer con estos grupos de interés canales de comunicación tanto indirectos como directos para informarlos de las decisiones y acciones estratégicas que el proyecto en estructuración o concesión emplea para la resolución de sus inquietudes.

### **En observación**

Son los grupos de interés que no requieren atención urgente o prioritaria por parte del proyecto en estructuración o concesión, razón por la cual es recomendable mantener acceso a canales de información y a espacios de retroalimentación a solicitud con el objetivo de mantener las alianzas o despejar cualquier duda que, pueda modificar su postura frente al proyecto en estructuración o concesión.

El equipo de gestión de grupos de interés debe realizar seguimiento a estos actores cada seis meses para comprobar que su posición hacia el proyecto en estructuración o concesión, sus motivaciones y sus comportamientos no se hayan modificado en el tiempo.



### **En la herramienta**

---

En el tema Mapeo, Caracterización y priorización, formulario:

**GRUPOS DE INTERÉS.**

**FASE 3.**  
ANÁLISIS DE  
RIESGOS DE  
RELACIONAMIENTO





## AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS DE RELACIONAMIENTO



### Objetivo

Realizar una autoevaluación del estado actual de la gestión de los riesgos de relacionamiento, de manera que se identifiquen las causas que se deben gestionar con el fin de prevenir la probabilidad de la materialización de los riesgos o lograr la mitigación de su impacto.



### Resultado

Valoración de la gestión de los riesgos de relacionamiento del proyecto en estructuración o concesión en tablero de Power BI.



### ¿Quién o quiénes?

Gerente del proyecto y el Equipo de Gestión de Grupos de Interés.



### ¿Cómo hacerlo?

El modelo de riesgos de relacionamiento con grupos de interés parte de cinco riesgos identificados los cuales se evalúan a partir del contexto particular de cada proyecto en estructuración o concesión.

Los 5 riesgos definidos en el modelo son:

- 1. Bloqueos y oposición de los grupos de interés al proyecto en estructuración o concesión:** oposición física o virtual al desarrollo del proyecto en estructuración o concesión. El grupo de interés expresa abiertamente en público o en privado actitudes de rechazo.
- 2. Exigencia de derechos y cumplimiento de normatividad por medio de mecanismos legales:** cualquier hecho legal o proceso jurídico que interponga algún grupo de interés contra la compañía, proyecto o concesión, independientemente del resultado de dicha acción.
- 3. Daños a la propiedad y a la integridad de terceros:** eventos previstos e imprevistos que pueden ocasionar daños en infraestructura de algún grupo de interés, ocasionado por las actividades del negocio.
- 4. Afectación a la integridad y a la infraestructura del proyecto:** posibles daños a las instalaciones, maquinaria, materiales y/o al personal; robo de materiales, recursos o bienes inmuebles por parte de grupos de interés e invasión de predios.
- 5. Vulneración de Derechos Humanos:** afectaciones a los Derechos Humanos que pueden provenir tanto de personal directo como de contratistas o proveedores a los grupos de interés como consecuencia de la presencia o el desarrollo de nuestras operaciones en los territorios.

Este análisis tiene en consideración asuntos como trabajo infantil, trabajo forzado, libertad de asociación y negociación colectiva, libertad de asociación y negociación colectiva, equidad de remuneración, discriminación, derechos étnicos, acoso laboral y sexual entre otros.

Como parte de la identificación de los riesgos de relacionamiento, se mapearon las causas generadoras de los riesgos.

Para realizar la autoevaluación de los riesgos, se debe realizar un análisis de las acciones de control y mitigantes con los que cuenta el proyecto en estructuración o la concesión para cada una de las causas preidentificadas y dependiendo del nivel de desarrollo de estas acciones se determina en qué nivel de la escala se encuentra la gestión de cada causa. La escala se clasifica de la siguiente manera:

- A:** Nivel mundial, por encima de lo esperado
- B:** Meta de compañía, lo esperado
- C:** Mínimo esperado
- D:** Asunto en exploración o en desarrollo
- E:** Sin medidas implementadas

Es fundamental que todos los miembros del proyecto en estructuración o concesión participen y contribuyan a la autoevaluación de los riesgos de relacionamiento con grupos de interés. De igual forma, es esencial que las diferentes áreas expliquen no solo cómo desde el área a cargo han implementando los controles propuestos, sino también indiquen cómo la gestión de las diferentes áreas se integra de manera que el proyecto en estructuración o concesión pueda abordar de forma completa a los grupos de interés.



### En la herramienta

En el tema Análisis de riesgos de relacionamiento, formulario: **AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS DE RELACIONAMIENTO.**

# **FASE 4.**

DEFINICIÓN  
DE OBJETIVOS

ESTRATÉGICOS

DE RELACIONAMIENTO



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE RELACIONAMIENTO



### Objetivo

Definir a partir de los resultados obtenidos en las fases anteriores: contexto (objetivos estratégicos del negocio), priorización de grupos de interés, autoevaluación de riesgos de relacionamiento, propósito general de relacionamiento (ver Política de Relacionamiento con Grupos de Interés) los objetivos estratégicos de relacionamiento para el proyecto en estructuración o concesión.



### Resultado

Definición de los objetivos estratégicos de relacionamiento del proyecto en estructuración o concesión que orientaran el plan de relacionamiento.



### ¿Quién o quiénes?

Gerente del proyecto y el Equipo de Gestión de Grupos de Interés.

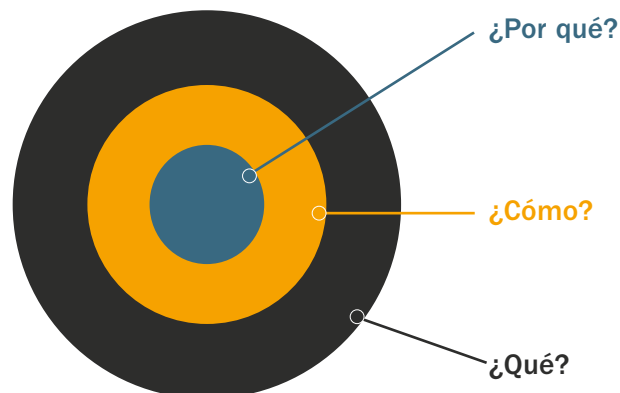


### ¿Cómo hacerlo?

En sesión plenaria con el Equipo de Gestión de Grupos de Interés realice un ejercicio de definición de los objetivos estratégicos de relacionamiento, los cuales servirán para darle un orden y sentido al plan de relacionamiento que se estructura en la siguiente fase del modelo.

Un objetivo de relacionamiento es una declaración breve que expresa los resultados que se esperan alcanzar, producto de la implementación de actividades concretas de relacionamiento con los grupos de interés.

La siguiente fórmula le servirá para construir los objetivos estratégicos de relacionamiento:



- **¿Por qué quiero relacionarme?**  
El fin último al que le estoy apuntando
- **¿Cómo voy a lograrlo?**  
Métodos o estrategias de relacionamiento
- **¿Qué quiero lograr con los grupos de interés?**  
Acciones puntuales

Siguiendo la fórmula para definir los objetivos estratégicos de relacionamiento, en la sesión plenaria se debe realizar una reflexión en torno a comprender cuál es el momento o hito actual en el cual se encuentra el proyecto en estructuración o concesión y sobre esto, cuáles son las razones para relacionarse con los grupos de interés. Es decir, cuál es ese fin último al que el proyecto en estructuración o la concesión le está apuntando con el relacionamiento, por ejemplo:

- ¿Está buscando obtener o conservar la licencia social para operar?
- ¿Mejorar la reputación?
- ¿Despejar dudas, inquietudes o desinformación en los grupos de interés?  
¿Generar apropiación del proyecto en estructuración o de la concesión por parte de los grupos de interés?

Lo segundo es identificar los mecanismos y métodos de relacionamiento que va emplear el proyecto en estructuración o concesión: ¿Qué canales necesita para lograr desarrollar las actividades encaminadas al logro de ese fin último? por ejemplo:

- ¿se quiere emplear canales de comunicación como reuniones, sesiones de puertas abiertas o mesas de trabajo?
- ¿quiere emplear mecanismos de rendición de cuentas como informes de gestión o comunicaciones formales?

Finalmente, para definir un objetivo es esencial determinar las acciones puntuales que necesita implementar proyecto en estructuración o concesión para lograr el fin último, ese porqué.

Estas acciones se estructuran en el plan de relacionamiento.



### En la herramienta

La definición de los objetivos estratégicos de relacionamiento se hace en un taller presencial con el equipo de gestión de grupos de interés. Una vez definidos estos objetivos son entregados a MERO para que sean cargados en el sistema en la fase de plan de relacionamiento.

**FASE 5.**  
PLAN DE  
RELACIONAMIENTO

---



## PLAN DE RELACIONAMIENTO



### Objetivo

Definir las iniciativas que posibilitan el logro de los objetivos estratégicos de relacionamiento, facilitando así la construcción de relaciones de confianza y de largo plazo con los grupos de interés y al mismo tiempo posicionan a la compañía como un referente en el sector de infraestructura.



### Resultado

Plan de trabajo definido para llevar a cabo iniciativas de relacionamiento, inversión social y planes de acción para dar tratamiento a los riesgos de relacionamiento.



### ¿Quién o quiénes?

Gerente del proyecto y el Equipo de Gestión de Grupos de Interés.



### ¿Cómo hacerlo?

El Plan de Relacionamiento es la hoja de ruta empleada para la consecución de los objetivos estratégicos de relacionamiento, en un tiempo específico. El plan puede contener acciones netamente de relacionamiento con los grupos de interés, proyectos de inversión socioambiental que deben estar acompañados de acciones de relacionamiento, o planes de acción enfocados a dar tratamiento a los riesgos de relacionamiento.

El plan de relacionamiento con grupos de interés consta de tres fases: fase 1. definición de los objetivos estratégicos de relacionamiento, fase 2. definición de las iniciativas del plan de acuerdo a estos objetivos, 3. implementación de las acciones de relacionamiento, inversión social o planes de acción para la gestión de los riesgos. El monitoreo y seguimiento es un componente transversal a las tres fases.

## INICIATIVAS DE RELACIONAMIENTO O INVERSIÓN SOCIAL

Para la definición de la gestión en relacionamiento o de iniciativas de inversión socioambiental (voluntaria u obligatoria) se debe seguir una lógica muy similar.

Primero se deben listar todas las iniciativas que se tienen o que se desean implementar en una hoja de excel, tanto de relacionamiento como de inversión social, se debe reflexionar si cada una de estas iniciativas le apunta a la consecución de los objetivos estratégicos de relacionamiento y por ende a los objetivos estratégicos del negocio. Una vez confirmado lo anterior, la lista en excel es entregada a MERO para que se carguen los formularios de cada iniciativa de relacionamiento así como de inversión social.

En un siguiente paso, se deberá asociar el riesgo de relacionamiento que se quiere gestionar de forma directa o indirecta para evitar que se materialice o, en caso de que ya se haya materializado, disminuir el impacto que pueda estar generando en el proyecto en estructuración o la concesión.

Finalmente, dado que la concesión o el proyecto debe optimizar los recursos financieros, humanos y de tiempo; es fundamental determinar como una misma iniciativa sirve para gestionar a un gran número de actores u organizaciones. De esta manera, una misma iniciativa podrá ser usada para abordar a un conjunto de actores.

Para las iniciativas de relacionamiento con grupos de interés se debe especificar:

- Nombre y descripción de la iniciativa de relacionamiento.
- Si la iniciativa es un mitigante o acción de control<sup>1</sup>.
- El nivel o niveles de relacionamiento a emplear con el grupo de interés (Anexo 2)
- Los mecanismos de relacionamiento que se van a emplear de acuerdo con los niveles de relacionamiento seleccionados (Anexo 2)
- Los temas a abordar o mensajes a tratar.
- El estado de la iniciativa
- El responsable de implementar la iniciativa de relacionamiento.
- Las áreas involucradas de apoyo que serán necesarias involucrar para implementar la iniciativa de relacionamiento.
- Fecha de inicio y finalización

Para las iniciativas de inversión social se debe especificar:

- Nombre y descripción de la iniciativa de inversión social que va implementar o que se encuentra implementando. En esta descripción deberá incluir información sobre si es una iniciativa en alianza con algún actor o si es una iniciativa que va a desarrollar por cuenta propia.
- Determinar si la iniciativa es un mitigante o acción de control.
- El tipo de iniciativa de inversión social (voluntaria, obligatoria o voluntaria y obligatoria)
- Tipo de contribución (Inversión en la comunidad, iniciativa comercial con la comunidad, donaciones\*)
- Línea de inversión social (conexión natural y desarrollo local)
- Área de intervención de la iniciativa de inversión social que se va a abordar según la línea de inversión seleccionada.
- Tipo de contribución (dinero, especie, tiempo\*)
- Moneda
- El valor económico del aporte en dinero
- Aporte en tiempo
- Aporte en especie
- El responsable de implementar la iniciativa de inversión socioambiental
- Nombre y área del personal de apoyo
- El estado de la iniciativa
- Medición de la gestión de iniciativa de inversión social
  - Nombre de la población beneficiada.
  - Número de beneficiarios.
  - Recurso ambiental intervenido.
  - Métrica de las unidades intervenidas.
- Fecha de inicio y finalización

<sup>1</sup>Una acción de control es toda acción cuyo fin es prevenir la materialización de los riesgos de relacionamiento con grupos de interés. Un mitigante es toda acción que tiene como objetivo disminuir el impacto del riesgo cuando este se ha materializado.

\*Las definiciones de los tipos de inversión social y de contribución se encuentran en MERO, en la parte superior derecha, en la sección del formulario denominada info.



## TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DE RELACIONAMIENTO

Conforme haya sido el resultado del análisis de exposición del proyecto en estructuración o concesión a los riesgos de relacionamiento con grupos de interés, es necesario definir planes de acción para dar tratamiento a los riesgos cuyo nivel de exposición sea **medio y alto**.

En el tablero de riesgos de Power BI en el modulo de analítica que tiene MERO, es posible identificar las causas que requieren plan de acción.

El equipo de trabajo debe listar los planes de acción que se tienen o que se desean implementar para gestionar estas causas en una hoja de excel. Esta lista es entregada a MERO para que se carguen en el sistema los formularios de cada plan de acción que pueden gestionar una o varias causas o riesgos a su vez.

A continuación, se presentan las diferentes opciones de tratamiento que pueden ser seleccionadas de acuerdo al tipo y nivel de exposición del riesgo identificado:

- **Evitar el riesgo:** no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo.
- **Prevenir el riesgo:** disminuir la probabilidad de ocurrencia, pretende disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo, implementando actividades o controles adicionales o reforzando las acciones de control en curso.
- **Mitigar el riesgo:** disminuir el impacto, pretende reducir las consecuencias en caso de que ocurra un evento el riesgo, reforzando los mitigantes.
- **Transferir el Riesgo:** pretende reducir la exposición al riesgo involucrando a un tercero que soporte o comparta el riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, pólizas de seguros, coberturas financieras y estructuras organizacionales tales como sociedades y “joint ventures”.
- **Retener el Riesgo:** pueden existir riesgos residuales que deban ser retenidos o aceptados en el nivel que se encuentran, ya que es más costoso aplicar acciones adicionales diferentes al monitoreo del riesgo.

Para la definición de los planes de acción se debe especificar:

- Definir si el plan de acción es una acción de control o un mitigante.
- Nombre y descripción del plan de acción y de las actividades que se deben ejecutar.
- Responsable de ejecutar las tareas descritas en el plan de acción.
- Áreas involucradas que van a contribuir al desarrollo del plan de acción.
- Fecha de seguimiento para verificar avances y fecha de finalización.



### En la herramienta

En el tema plan de relacionamiento, formularios:

- **RELACIONAMIENTO**
- **INVERSIÓN SOCIAL**
- **TRATAMIENTO DE RIESGOS.**

**FASE 6.**  
MONITOREO Y  
SEGUIMIENTO

---



## REGISTRO DE EVENTOS DE RELACIONAMIENTO

---



### Objetivo

Identificar y valorar los sucesos de relacionamiento que se presentan en el proyecto en estructuración o concesión.



### Resultado

Registro, asociación y valoración de los eventos de relacionamiento con los riesgos de relacionamiento y los grupos de interés involucrados.



### ¿Quién o quiénes?

Equipo de Gestión de Grupos de Interés



### ¿Cómo hacerlo?

Los eventos de relacionamiento son todos los sucesos que ocurren en cualquier momento de la ejecución del proceso de relacionamiento con los grupos de interés y que nutren la información que se tiene de los mismos, de forma que pueden llevar a ajustar o actualizar la caracterización, la valoración de los riesgos de relacionamiento y por consiguiente a re-orientar las iniciativas de relacionamiento, inversión social o planes de acción propuestos.

Los tipos de eventos son:

- Materialización de riesgos
- Alerta de materialización del riesgo de relacionamiento
- Petición, queja, reclamo o sugerencia (PQRS)
- Publicación en redes sociales y medios de comunicación
- Eventos de orden público
- Ruptura en los canales de comunicación con los grupos de interés

Cuando se identifique la ocurrencia del evento debe ser inmediatamente registrado en MERO detallando las características y valoración del evento. A medida que se avance en la atención del evento, se debe garantizar que las acciones y los compromisos que se establezcan en la gestión del evento queden en el formulario, por lo tanto, se debe actualizar y complementar la información las veces que se considere necesario.



### En la herramienta

En el tema plan de relacionamiento, formulario: **EVENTOS DE RELACIONAMIENTO**



## MONITOREO Y SEGUIMIENTO



### Objetivo

Medir el desempeño del relacionamiento con los grupos de interés del proyecto en estructuración o de la concesión.



### Resultado

Evaluar el nivel de avance en el logro de los objetivos estratégicos de relacionamiento, ajustar (en caso de ser necesario) las iniciativas del plan de relacionamiento para lograr el mayor impacto en los grupos de interés y determinar el avance en la implementación de las acciones propuestas.

Tablero de Power BI de monitoreo y seguimiento de las iniciativas del plan de relacionamiento y de los eventos de relacionamiento materializados.



### ¿Quién o quiénes?

Gerente del proyecto y el Equipo de Gestión de Grupos de Interés.



### ¿Cómo hacerlo?

Tenga en consideración lo que le están comunicando los grupos de interés a través de los diferentes mecanismos y justifique su respuesta.

El monitoreo y seguimiento del plan de relacionamiento comprende el análisis del desempeño de la organización en tres niveles: estratégico, proceso de implementación y táctico. En el nivel estratégico se busca determinar qué tan cercano se está de la consecución de los objetivos estratégicos de relacionamiento. En el nivel de proceso se evalúa el nivel de alineación de los diferentes componentes del plan de relacionamiento para lograr el mayor impacto en los grupos de interés. Finalmente, en el nivel táctico se evalúa que el plan de relacionamiento táctico esté avanzando conforme a lo planeado (tiempo, grupos de interés, acciones, etc.).

### ESTRATEGIA:

Con el fin de evaluar el logro de los objetivos estratégicos de relacionamiento, el Equipo de Gestión de Grupos de Interés deberá realizar una sesión plenaria que le permita reflexionar sobre el desempeño de la organización en el relacionamiento con los grupos de interés. Los insumos a tener en cuenta en la sesión serán:

- Los eventos de relacionamiento materializados en el periodo
- El resultado de la priorización de los grupos de interés del periodo y el comparativo del periodo anterior (cuando se cuente con esta información)
- Resultado de medición de la percepción de los grupos de interés (cuando se cuente con esta información)

Con base en la información registrada, se deberá responder a la siguiente pregunta: ¿Considera que el proyecto en estructuración o concesión ha avanzado en el logro de los objetivos estratégicos de relacionamiento propuestos?

## IMPLEMENTACIÓN:

Con el objetivo de medir o evaluar que los elementos del plan de relacionamiento sean los adecuados y estén generando el efecto esperado en los grupos de interés, el Equipo de Gestión de Grupos de Interés deberá realizar una sesión plenaria (se sugiere realizar una al menos una vez cada semestre), por medio de la cual reflexione y responda a las preguntas específicas de cada uno de los elementos que componen el plan de relacionamiento. Lo anterior le permitirá alinear los diferentes elementos del modelo de relacionamiento con los objetivos estratégicos de relacionamiento y lograr el mayor impacto en los grupos de interés.

Para cada una de los elementos del plan de relacionamiento se deberá reflexionar sobre lo siguiente:

- **Niveles y canales de relacionamiento**



- ¿Considera que los niveles y canales de relacionamiento empleados en las iniciativas del plan de relacionamiento están teniendo un efecto positivo en la interacción con los grupos de interés?



### Recomendaciones

- Para responder a esta pregunta, tenga en consideración los eventos de relacionamiento que se han materializado.
- En caso de que la respuesta sea negativa, revise con detalle los niveles y canales de relacionamiento seleccionados en las iniciativas y replantee su estrategia, definiendo si necesita incluir o modificar nuevos niveles y canales de relacionamiento.

- **Grupos de interés prioritarios abordados**



- ¿Las iniciativas del plan de relacionamiento están abordando a los grupos de interés priorizados como aliados estratégicos, críticos y relevantes?



### Recomendaciones

- Para responder a esta pregunta, tenga en consideración el resultado de la última priorización que se encuentra en el tablero de priorización de grupos de interés en el módulo de analítica de MERO.
- Revise una a una las iniciativas asociadas a los grupos de interés priorizados como críticos, aliados estratégicos y relevantes. En caso de que los grupos de interés prioritarios no estén siendo abordados en su totalidad, replantee el plan de relacionamiento definiendo si necesita modificar las iniciativas que ya ha definido o incluir nuevas que le permitan abordar los grupos de interés priorizados. Esta información puede consultarla en el tablero de monitoreo y seguimiento en el módulo de analítica en MERO.

• **Riesgos de relacionamiento con grupos de interés**



**Pregunta**

- ¿Qué medidas del plan de acción de tratamiento de riesgos de relacionamiento debe abordar con prioridad para evitar la materialización de los riesgos o mitigar el impacto de estos?  
Para consultar los ries



**Recomendaciones**

- Revise el estado de avance de cada uno de los planes de acción definidos para las causas generadoras de los riesgos y determine cuáles llevan un porcentaje de avance bajo.

• **Asuntos relevantes**



**Pregunta**

- ¿Considera que las iniciativas estructuradas en el plan de relacionamiento abordan adecuadamente los temas relevantes para los grupos de interés y/o que son estratégicos para el proyecto en estructuración o concesión?



**Recomendaciones**

- Revise uno a uno los temas que están siendo abordados en las iniciativas definidas en el plan de relacionamiento.
- Reflexione si las iniciativas necesitan ser replanteadas o si se deben incluir nuevas iniciativas que aborden los asuntos relevantes para los grupos de interés.

**TÁCTICO:**

Con el fin de evaluar que el plan de relacionamiento esté avanzando acorde a lo planeado (tiempo estipulado, con los grupos de interés mapeados, atendiendo los objetivos estratégicos y abordando a los grupos de interés priorizados), los integrantes del Equipo de Gestión de Grupos de Interés deberán realizar un monitoreo y seguimiento periódico (se sugiere que sea de forma trimestral) sobre las iniciativas definidas en el plan de relacionamiento.

El tablero de PowerBI que agrupa la información del Plan de Relacionamiento del proyecto en estructuración o concesión le servirá para determinar:

- El número de iniciativas finalizadas en el periodo
- El tipo de iniciativas implementadas según el nivel de priorización de los grupos de interés
- El tipo de iniciativas asignadas por categoría de grupo de interés
- El avance en la implementación de los planes de acción para la gestión de causas generadoras de los riesgos de relacionamiento.



**En la herramienta**

En el el tema Monitoreo y seguimiento, formularios:

- **ESTRATEGIA**
- **IMPLEMENTACIÓN.**

**FASE 7.**  
**LECCIONES**  
**APRENDIDAS**

---



## LECCIONES APRENDIDAS

---



### Objetivo

Adquirir conocimientos a partir de las experiencias obtenidas a lo largo del proceso de relacionamiento con los grupos de interés, en las diferentes etapas del ciclo de vida de un proyecto (estructuración – construcción – operación/mantenimiento - reversión).



### Resultado

Lecciones aprendidas documentadas, que puedan ser útiles tanto para el proyecto en estructuración o concesión, como para otros proyectos similares, y para mejorar el proceso de relacionamiento o la implementación del plan de relacionamiento con los grupos de interés.



### ¿Quién o quiénes?

Gerente del proyecto y el Equipo de Gestión de Grupos de Interés.



### ¿Cómo hacerlo?

A través de sesiones de trabajo en las cuales se realice una reflexión y un análisis crítico sobre los factores que afectaron (o pudieron haber afectado) tanto positiva como negativamente el proceso de relacionamiento y la implementación del modelo, reconociendo las experiencias que pueden ser susceptibles de ser identificadas como una buena práctica u oportunidades de mejora.

Se plantea realizar estas sesiones en los siguientes momentos:

- Antes de la definición de **los objetivos estratégicos de relacionamiento**, es decir, al finalizar la etapa de análisis de riesgos de interacción.
- Al finalizar el periodo de **implementación del plan de relacionamiento**, definido por cada concesión. Se sugiere que el periodo de implementación vaya de 6 meses a 1 año.

Se debe partir de una lluvia de ideas respondiendo a estas tres preguntas básicas:

- ¿Qué salió bien?
- ¿Qué salió mal?
- ¿Qué puede mejorarse?

Dichas respuestas pueden ser clasificadas por categorías para facilitar su análisis, y se deben priorizar las respuestas que para la mayoría de participantes son las más significativas.



## APRENDIZAJES IDENTIFICADOS

Realizar una lluvia de ideas en donde se compartan los aprendizajes identificados. Cada aprendizaje deberá ser clasificado según el tipo. Es decir, si es una oportunidad de mejora de MERO, si es un aprendizaje del proceso de relacionamiento o si es del plan de relacionamiento.

## APRENDIZAJES PRIORIZADOS

Luego en la sesión se deberá priorizar de la lista de aprendizajes identificados, cuáles de ellos se va a analizar con mayor detalle.

El aprendizaje se puede identificar como:

- Buena práctica replicable.
- Oportunidad de mejora.

### **Descripción de la situación analizada:**

Describir la situación y el contexto en el cual se generó el aprendizaje.

### **Descripción del Aprendizaje:**

Describir el aprendizaje que se tuvo, destacando los aspectos positivos y/o los que no tuvieron los resultados esperados.

### **Recomendaciones:**

Acciones que permitirían resolver los problemas identificados, mitigar otros riesgos, y repetir o reforzar éxitos alcanzados.

### **Bibliografía o documentos de referencia:**

Documentos de apoyo que sirvan como referencia para replicar o para profundizar en la práctica.

### **Contactos responsables:**

Actores claves involucrados que puedan ayudar a profundizar en el aprendizaje.



### **En la herramienta**

En el tema Lecciones aprendidas, formulario **LECCIONES APRENDIDAS**

# **ANEXOS**

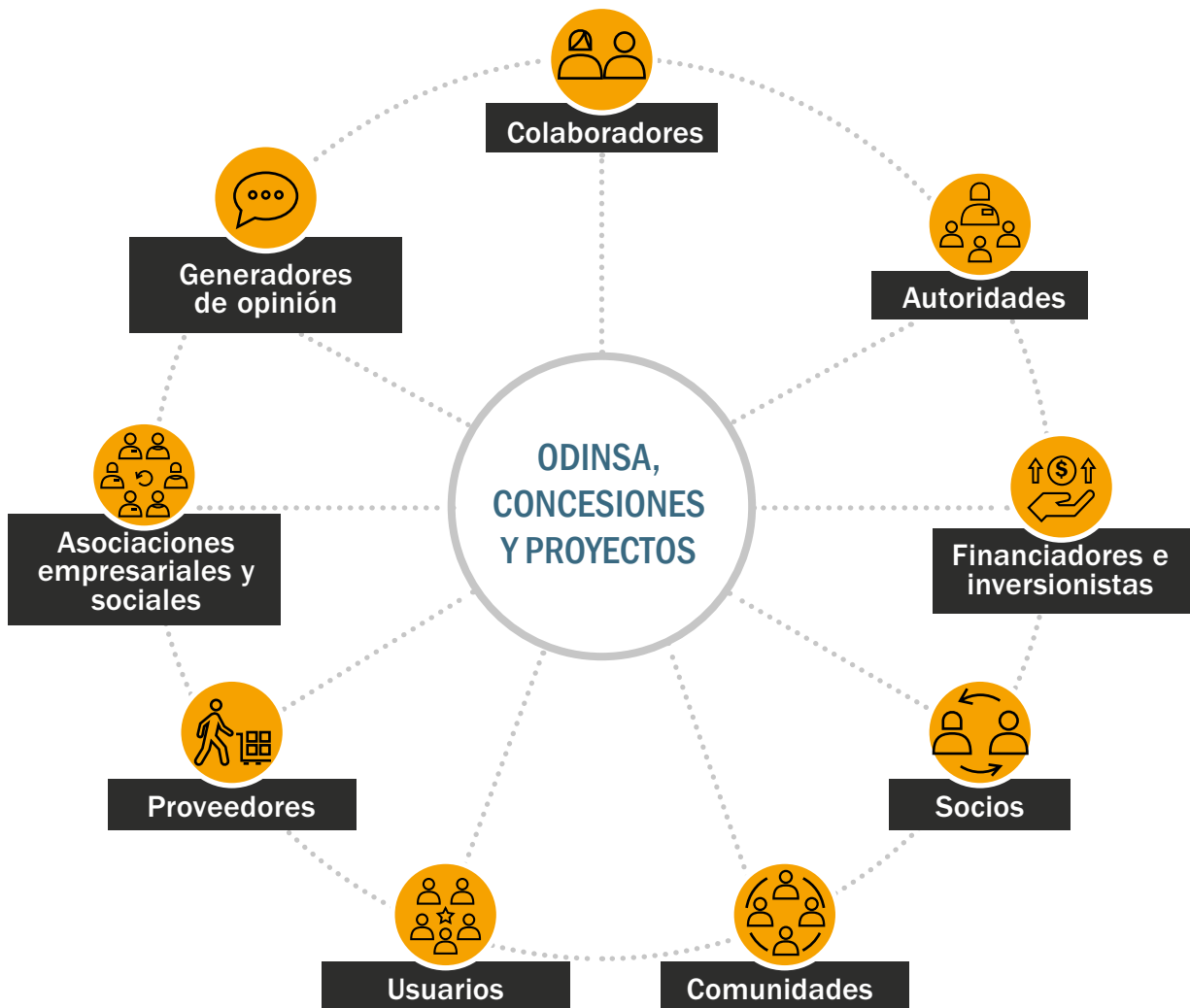
---



## ANEXO 1. GRUPOS DE INTERÉS

Nuestros grupos de interés son todas aquellas entidades o individuos que podrían verse afectados significativamente por las actividades de la organización o cuyas acciones podrían afectar la capacidad de la organización para aplicar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos<sup>5</sup>.

El mapa de grupos de interés de Odinsa establece nueve (9) categorías de grupos con sus respectivos subgrupos, así:



<sup>5</sup> Definición construida a partir de los Estándares GRI y la AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2015.

## SUBGRUPOS DE INTERÉS



### Colaboradores

- Colaboradores directos de Odinsa
- Colaboradores directos de las concesiones
- Colaboradores de los consorcios
- Colaboradores temporales
- Colaboradores indirectos
- Sindicatos



### Financiadores e inversionistas

- Entidades bancarias
- Mercado de capitales
- Fondos de inversión
- Fondos de pensión
- Accionistas



### Socios y directivos

- Socios de los proyectos en estructuración
- Juntas directivas



### Usuarios

- Tenedores de espacio
- Aerolíneas
- Pasajeros y viajeros
- Visitantes y acompañantes
- Comunidad aeroportuaria



### Autoridades

Autoridad concedente nacional, regional o local

#### **Autoridades de orden nacional y regional**

- Máxima autoridad nacional de orden ejecutivo
- Autoridades nacionales de orden ejecutivo y entidades adscritas
- Unidades administrativas
- Autoridades nacionales de orden legislativo
- Fuerza pública
- Entidades reguladoras del sector
- Entidades de control nacional

#### **Autoridades de orden local**

- Autoridades locales de orden ejecutivo
- Organismos de control
- Instituciones de salud
- Organismos de socorro



### Comunidades

- Líderes comunitarios
- Grupos étnicos
- Organizaciones sociales
- Instituciones educativas
- Organizaciones religiosas



### Proveedores

- Proveedores
- Contratistas
- Subcontratistas
- Consorcio constructor



## Asociaciones empresariales y sociales

- Gremios
- Compañías del sector
- Cámaras de comercio
- ONG
- Fundaciones
- Asociaciones
- Centros de pensamiento
- Concesionarios y empresas estructuradoras



## Generadores de opinión

- Medios de comunicación locales, regionales, nacionales y/o internacionales
- Calificadoras de riesgos
- Líderes de opinión
- Academia
- Agencias de información
- Analistas financieros
- Analistas de riesgo



## ANEXO 2. NIVELES Y MÉTODOS DE RELACIONAMIENTO

En Odinsa entendemos que cada proyecto en estructuración y/o concesión tiene características y retos específicos. Es por esta razón que evaluamos y seleccionamos los métodos y niveles de relacionamiento que mejor se ajustan a la fase del Ciclo de Proyecto, los grupos de interés con quienes interactuamos y los objetivos específicos de relacionamiento.



## INFORMAR



### Objetivo

Proveer de información balanceada, objetiva, oportuna, precisa y consistente a los grupos de interés, de modo que entiendan el proyecto (alcance, impactos, beneficios, etc.) y cómo este los involucra.



### Naturaleza del relacionamiento

“Los mantendremos informados”



### Métodos de relacionamiento

Cartas, reportes, boletines, comunicaciones corporativas, comunicaciones en medios de comunicación locales, regionales y/o nacionales, declaraciones de la alta gerencia, conferencias, presentaciones públicas, socialización de proyectos, comunicación en redes sociales, ejercicios de rendición de cuenta, entre otros.



## CONSULTAR



### Objetivo

Asegurar la participación y obtener retroalimentación por parte de los grupos de interés en los estudios de impactos ambientales y sociales, diseños y análisis técnicos como medida de anticipación a los impactos y/o riesgos generados.



### Naturaleza del relacionamiento

“Los mantendremos informados, promoveremos la participación, escucharemos y atenderemos sus preocupaciones y expectativas, y proveeremos retroalimentación sobre cómo sus insumos fueron tenidos en cuenta en las decisiones.”



### Métodos de relacionamiento

Encuestas, grupos focales, encuentros uno a uno, análisis de reputación, audiencias públicas, mecanismos de participación contractuales.



## INVOLUCRAR



### Objetivo

Trabajar directamente con los grupos de interés para asegurar que sus preocupaciones, expectativas e intereses son completamente entendidas, consideradas en la toma de decisiones y se encuentran reflejadas en las alternativas que construyamos.



### Naturaleza del relacionamiento

“Trabajaremos con ustedes para asegurar que se comprendan sus inquietudes, se desarrollen propuestas alternativas y para brindar retroalimentación sobre cómo las opiniones de los grupos de interés influyeron en el proceso de toma de decisiones”



### Métodos de relacionamiento

Reuniones, talleres, sesión de puertas abiertas y/o visitas a las concesiones y proyectos, mesas de trabajo, foros, grupos focales, inversión social.



## COLABORAR



### Objetivo

Asociarse con los grupos de interés en el desarrollo de alternativas, la toma de decisiones y la identificación de soluciones de mutuo beneficio.



### Naturaleza del relacionamiento

“Acudiremos a ustedes para el establecimiento de asociaciones estratégicas enfocadas en la resolución de desafíos compartidos”



### Métodos de relacionamiento

Alianzas, proyectos y eventos en conjunto, comités asesores de grupos de interés, inversión social.



## EMPODERAR



### Objetivo

Delegar la responsabilidad para la toma de decisiones en los grupos de interés. Las partes interesadas están capacitadas para contribuir activamente al logro de los resultados.



### Naturaleza del relacionamiento

“Trabajaremos en conjunto para generar las capacidades y habilidades, de modo que ustedes tomen las decisiones y sean los propios gestores en la consecución de logros”



### Métodos de relacionamiento

Mecanismos de participación como votación, inversión social y participación en espacios para la toma de decisiones estratégicas.



**ODINSA**

Empresa de concesiones del



**GRUPO ARGOS**