

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN - RAI-

PEAJES EN URABÁ, UN EJEMPLO DE DIVISIÓN DE POSTURAS EN LOS *STAKEHOLDER**

MOYA José Arley, ANZOLA Karol Tatiana, CARREÑO Carlos Javier, GONZALEZ Yulieth Andrea**

PALABRAS CLAVE

Stakeholders; Peajes ; Posturas

DESCRIPCIÓN

La investigación tuvo como objetivo Analizar la posición y las opiniones de los *stakeholders* involucrados en la ubicación actual y reubicación futura de los peajes del Urabá Antioqueño; teniendo como base impactos económicos, sociales y culturales del proyecto, causas y sus efectos. Fue seleccionada una muestra de 220 personas entre los cuales encontraron comerciantes, transportadores y otros aplicando así dos encuestas, la primera consta de 5 ítems que buscaron conocer las diferentes posturas adoptadas por los *stakeholders*, la segunda es de siete preguntas y busco identificar el impacto y los factores socioeconómicos que generaban los peajes en la zona, se aplicaron tres entrevistas a funcionarios de las alcaldías del Urabá y una a un funcionario de la dependencia de iniciativa ciudadana de la zona de Urabá.

FUENTES

Se consultaron un total de 15 referencias bibliográficas distribuidas de la siguiente forma: sobre el tema de *stakeholders* definiciones, conceptos, historia 6 artículos, nueve referencias por web que contienen artículos, noticias e informes acerca de la situación del Urabá.

CONTENIDO

La investigación inicia con una propuesta de reubicación de los peajes del Urabá por parte de comité de iniciativa ciudadana, posteriormente el cese provisional de los peajes por falta de acuerdos lo que da lugar a una serie de cuestionamientos. El marco referencial de la investigación nos permite contar un poco a cerca de la historia de los peajes en Colombia, continuando así con el marco conceptual en el que se aclaran algunos términos usados dentro del proyecto.

Pasando al marco metodológico en el que se abordan teorías de *stakeholders* clasificación y tipos de los mismos tales como Freeman, 1984;

Freeman y Gilbert, 1988, 1992; Freeman y Reed, 1983, Mitroff, 1983), dejando claro que la gestión de los *Stakeholders* puede generar beneficios para la organización y llegar a convertirse en una ventaja competitiva y en el éxito del proyecto, logrando los resultados esperados.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo exploratorio y descriptivo, porque busca conocer posturas e identificar factores económicos asociados al desarrollo económico de la zona.

Se contó con un diseño de investigación estructurado que se dio a conocer a través de instrumentos como informe de las variables representados en tablas o ilustraciones que permitan validar y analizar los resultados para posteriormente llegar a las conclusiones.

CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos, el 86% de los encuestados respondieron no estar contentos con la ubicación actual de los peajes, lo que genera discusión y malestar entre la comunidad manifiestan no estar de acuerdo con la instalación de los mismos, opinando que esto no beneficia el desarrollo económico de su región y que por estas razones antes expuestas necesitan la reubicación de ellos a la mayor brevedad.

Crean que la razón por la que se instalaron los peajes fue recoger fondos para el mantenimiento de la vía, pero por su instalación inapropiada genero un alza en la vida diaria de la comunidad, afectando de forma negativa el crecimiento económico y empeorando la calidad de vida.

ANEXOS

Por seguridad de las personas encuestadas, no anexamos documentos, pues en ellos se encuentran sus números de identificación, alineados a lo normatizado en la Ley de habeas data, frente a la confidencialidad y protección de datos.

Se anexa link para los anexos.

<https://drive.google.com/open?id=14cJyrDIajdR-vwsBuZCSOSydFSXwdEgY>

**PEAJES EN URABÁ, UN EJEMPLO DE DIVISIÓN DE POSTURAS EN LOS
*STAKEHOLDER***

**MOSQUERA JOSÉ ARLEY, ANZOLA PINILLA KAROL TATIANA, CARREÑO
SÁNCHEZ CARLOS JAVIER, GONZALEZ URREGO YULIETH ANDREA,
AUTORES**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÀ, DC NOVIEMBRE DE 2018**

**PEAJES EN URABÁ, UN EJEMPLO DE DIVISIÓN DE POSTURAS EN LOS
*STAKEHOLDER***

**RONALD ROJAS ALVARADO
PH.D. EN GESTIÓN DE EMPRESAS
TUTOR**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÀ, DC NOVIEMBRE DE 2018**

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC

CENTRO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EN PROYECTOS

El Consejo de la Escuela de Artes y Ciencias de la Comunicación, en sesión para temas de investigación, hace constar que; previa análisis y discusión de resultado de evaluación de jurados, otorgó al trabajo titulado: “**PEAJES EN URABÁ, UN EJEMPLO DE DIVISIÓN DE POSTURAS EN LOS *STAKEHOLDER***” La calificación de **APROBADO** Para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos Para constancia se firma a los 16 días del mes de Noviembre de 2018.

Nombre y firma

Director del Programa

Nombre y firma

Director de Escuela

Nombre y Firma

Director Centro de Investigación

Tabla de Contenido

Introducción.....	8
La propuesta	9
Planteamiento del problema.....	9
Síntomas del problema.....	9
Diagnóstico.....	9
Pronóstico.....	10
Control de Pronóstico.....	10
Cuestionamientos.....	11
Objetivos.....	12
General.....	12
Específicos.....	12
Justificación.....	13
Marco Referencial	14
Marco Contextual	14
Marco Conceptual.....	1
Marco teórico.....	3
Importancia de los Stakeholders	3
Identificación de los Stakeholders	6
Tipos de Stakeholders.....	7
Levantamiento de Información.....	7
Técnicas de Levantamiento de información.....	8
Análisis de requerimientos.....	9
Gestión de Stakeholders.....	10
Stakeholders en el proyecto mar 2.....	10
El Territorio.....	14
Marco Metodológico	17
1. Tipo de investigación.....	17
2. Metodología de la investigación.....	17
3. Métodos e instrumentos de investigación.....	17
4. Población.....	18
5. Muestra.....	18

6. Métodos e instrumentos para la recolección de datos.	18
7. Procedimiento.....	18
7.1 Conocer las posturas adoptadas por los stakeholders involucrados en los peajes del Urabá Antioqueño.	19
7.2 Determinar las causas y/o efectos socio-económicos que generan las posiciones de los stakeholders.	22
7.3 Precisar los motivos de los stakeholders al defender la ubicación y futura reubicación de los peajes en el Urabá antioqueño.	24
Resultados.....	26
Conclusiones.....	43
Referencias	45
Anexos.....	46

Índice de Tablas

Tabla 1 Antecedentes.	16
Tabla 2. Marco Conceptual	1
Tabla 3 Resumen instrumentos por aplicar	19
Tabla 4 Resumen instrumentos por aplicar	20
Tabla 5 Resumen instrumentos por aplicar	22
Tabla 6 Resumen instrumentos por aplicar	24
Tabla 7 Resumen encuestas.....	26
Tabla 8 Resumen estadístico	27
Tabla 9 Resumen encuestas.....	32
Tabla 10 Resumen entrevistas.....	38

Índice de Imágenes

Ilustración 1 Entradas y salidas del modelo de los Stakeholders	5
Ilustración 2 Matriz de poder/interés.....	9
Ilustración 3 Encuesta para objetivo #1.....	21
Ilustración 4 Encuesta para objetivo #2.....	23
Ilustración 5 Entrevista para objetivo #3.....	25
Ilustración 6 Genero	27
Ilustración 7 Participación.....	28
Ilustración 8 Percepción frente a ubicación de peajes.....	28
Ilustración 9 Opinión frente a la ubicación de peajes.....	29
Ilustración 10 Beneficio del desarrollo de la ciudad	30
Ilustración 11 Opinión en la instalación de los peajes	30
Ilustración 12 Reubicación de peajes	31
Ilustración 13 Causa para la implementación de tres peajes	33
Ilustración 14 Efectos por la implementación de tres peajes	34
Ilustración 15 Su bolsillo es afectado por la no reubicación de peajes	35
Ilustración 16 Afectación del entorno social de la región	35
Ilustración 17 Los peajes son necesarios para mantenimiento vial).....	36
Ilustración 18 Que significa la ubicación actual de los peajes	36
Ilustración 19 Postura encaminada al bien común, social y económico de la región	37

Introducción

Las casetas de peaje que se encuentran a lo largo de las vías son una de las fuentes de ingreso que un grupo de *stakeholders* conocido en este caso como gobierno tiene para mantener la infraestructura vial en buenas condiciones.

Siendo esta una alternativa que les permite aumentar la capacidad de construcción de carreteras.

Es así como en este trabajo se explicará la problemática vivida en el Urabá antioqueño frente a la decisión del estado de implantar tres peajes en una distancia corta, sin antes tener en cuenta ciertos factores, bien cierto que estas decisiones son tomadas por el estado, con consentimiento del gobernador y/o el alcalde del municipio en representación de la comunidad, quienes finalmente son los afectados con las decisiones tomadas.

Se establecerá también las posturas de los *stakeholders* internos (estado, gobierno, alcalde) y externos (comunidad) que intervienen y se ven afectados con el pago de los tres peajes.

De igual manera, se analizará el impacto económico, social, legal y cultural, que generó dicho proyecto, determinando la falta de planeación y validación global (beneficios y afectación) que representaría para las partes interesadas (internas y externas).

Así mismo es importante examinar el rol de algunos *stakeholders* como las entidades de regulación que pudieron intervenir oportunamente para impactar en la implementación sin contratiempos.

LA PROPUESTA

Posturas del sector público y privado en la toma de decisiones de los peajes del Urabá Antioqueño.

Planteamiento del problema

¿Cuál es la posición de los *Stakeholders* tanto internos como externos, frente a la distancia de los peajes del Urabá Antioqueño y su posterior reubicación?

Síntomas del problema

- Quemados de peajes
- Enfrentamientos con fuerza pública
- Saqueo y daños a instalaciones
- Muertes
- Manifestaciones
- Actos vandálicos y disturbios
- Bloqueo de vías

Diagnóstico.

En Enero del presente año entraron en marcha tres peajes en la región de Urabá Antioqueño, los cuales no fueron aceptados por los habitantes de la región.

El comité de iniciativa ciudadano propuso a la agencia nacional de infraestructura (ANI) la reubicación de los peajes puesto que se vería afectada la economía en la región; al recibir una negativa por parte de la entidad la comunidad decide realizar un cese de actividades en protesta a la puesta en marcha de peajes; las vías fueron bloqueadas, se generaron daños en algunas de las alcaldías de la región, hubo afectaciones a empresas prestadoras de servicios como el gas, las gasolineras entre otras.

En tanto, al ver que las protestas continuaban y 3 peajes quemados eran el resultado de estas, el estado intervino y decidió cancelar provisionalmente el cobro de estos hasta que se llegara a un acuerdo; mientras se sigue estudiando la posibilidad de su reubicación, decisión que se debe tomar teniendo en cuenta las opiniones de los *stakeholders* internos (gobernador, los alcaldes) y externos (voceros de la comunidad), teniendo en cuenta también las tarifas que se van a cobrar.

Pronóstico.

Si las peticiones de la comunidad (*Stakeholders* externos) de reubicar los peajes, no son tenidas en cuenta, las protestas continuarán alterando el orden público y traerán pérdidas económicas para la región y para la concesión a quien se le asignó el arreglo de la vía lo que conlleva al cobro del peaje a vehículos.

Control de Pronóstico.

Eliminación de dos de los tres peajes, consolidándolo en una sola caseta, modificando su tarifa y ubicación.

Cuestionamientos.

Es así como de esta reflexión surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Se tuvo en cuenta la opinión de los *stakeholders* en general en la ubicación de los peajes del Urabá?
- ¿Existe un estudio socio económico previo a la determinación del valor del peaje?
- ¿Cuál es la posición del estado frente a los problemas presentados por los abusos a la comunidad con la estación de tres peajes en un tramo tan corto?
- Inicialmente se pensó que los peajes serían un instrumento para financiar el mejoramiento y la construcción de la nueva infraestructura vial, que esto mejoraría la calidad de vida y generaría empleo en la región, pero esto no ha sido así, ha generado un ambiente de malestar entre la comunidad, tanto así que los disturbios han conllevado a tener grandes pérdidas económicas, ¿cómo responde el gobierno frente a esta problemática?
- ¿Los entes de supervisión y regulación intervinieron y validaron proactivamente la puesta en marcha de dicho proyecto y confirmaron previamente la conciliación de los *stakeholders* externos e internos?
- ¿Realmente la finalidad del proyecto era tener el ingreso por parte del Gobierno para mantener la infraestructura vial?

Objetivos

General

Analizar la posición y opiniones de los *stakeholders* involucrados en la ubicación actual y reubicación futura de los peajes del Urabá Antioqueño; teniendo como base impactos económicos, sociales y culturales del proyecto; sus causas y efectos.

Específicos.

1. Conocer las posturas adoptadas por los *stakeholders* involucrados en los peajes del Urabá Antioqueño.
2. Determinar las causas y/o efectos socio-económicos que generan las posiciones de los *Stakeholders*.
3. Precisar los motivos de los *stakeholders* al defender la ubicación y futura reubicación de los peajes en el Urabá Antioqueño.

Justificación

El desarrollo económico de un país está ligado a la infraestructura vial, pues a través de esta se logran unir sectores y promover el intercambio de productos y mercancías, movimiento de personas y cubrir necesidades de servicios de toda la población, esto en armonía con el medio ambiente, para que el usuario transite por la red con la mayor seguridad y confort.

La investigación planteada contribuirá a responder unos interrogantes de una problemática que está afectando unos grupos de interés tanto internos (estado, gobierno, alcalde) y externos (comunidad) que intervienen y se ven afectados con el pago de los tres peajes.

La principal dificultad es la ubicación según la comunidad es muy poco estratégica y afecta la economía local de los municipios de la región, la distancia entre peajes es muy corta por lo que la comunidad defiende la falta de consenso para la instalación de las casetas.

El gobierno y la entidad ANI son los responsables directos de estos proyectos pero se debe realizar un análisis e involucrar a los usuarios residentes de la región.

El analizar estos factores permitirán identificar los elementos y por tanto sus causas y efectos dentro de un impacto económico, social, legal y cultural.

Así mismo conocer la apreciación de las entidades de regulación que pueden intervenir oportunamente proyectos de esta índole y escuchar las solicitudes de la comunidad.

Marco Referencial

Marco Contextual

En la segunda mitad del siglo XX, se introdujeron los sistemas de peajes para poder financiar obras civiles, iniciándose a su vez la creación de la Policía de Carreteras para controlar el tráfico en las vías; el Fondo de Caminos Vecinales, cuya función era el mejoramiento, adecuación y conservación de caminos y puentes, todos estos con recursos generados del impuesto a los combustibles para financiar obras viales. (transporte, s.f.)

La primera vez que se habló concretamente de la instalación de peajes fue en marzo de 1997 en el marco del proyecto acuerdo que proponía la creación de la empresa del sistema del tiempo y el espacio públicos (Este). Los peajes aparecían como la sexta fuente de ingresos de la empresa. (Tiempo, 1999)

En esta época el alcalde Mockus creía que las personas que utilizaban las vías debían aportar los recursos para su mantenimiento. Eso se podía obtener con mecanismos como el cobro de la sobretasa a la gasolina y de peajes en las principales vías. Al no pasar el proyecto, los peajes quedaron congelados. (Tiempo, 1999)

La segunda vez que se tocó el tema fue en noviembre de 1997 cuando la ex directora del IDU, María Elvira Pérez, informó que se preparaba un proyecto sobre peajes, pero la iniciativa nunca se presentó. (Tiempo, 1999)

En 2009 el 21 de septiembre, la doble calzada es declarada “de importancia estratégica nacional para la competitividad exportadora del país” mediante documento Conpes 3612. (Cardona, 2018)

- 5 de agosto de 2010, adjudicada su construcción a la sociedad Vías de las Américas S.A.S., conformada por Construcciones El Cóndor S.A, y Valorcon S.A. (Cardona, 2018)

- 31 de mayo de 2011, se firma el acta de inicio de obra entre el Instituto Nacional de Concesiones (Inco) -hoy ANI- y la sociedad Vías de las Américas. (Cardona, 2018)
- 2 de febrero de 2017, la ANI decide posponer el cobro del peaje hasta mayo. Después hasta el 1 de enero de 2018. (Cardona, 2018)
- 3 de enero de 2018, empieza el paro de transportadores y un sector de los comerciantes. (Cardona, 2018)

A través de la tabla 1 se relacionan diversas investigaciones que abordan el área objeto de estudio.

Tabla 1 Antecedentes.

Autor/ año	Objetivo	Método	Resultado	Conclusión
<p>Antonio Argandoña, universidad de Navarra, Barcelona 1998, documento de investigación n° 355</p>	<p>La teoría de los <i>Stakeholders</i> y el bien común</p>	<p>La teoría de la responsabilidad de la empresa oscila entre dos extremos: uno, que reduce dicha responsabilidad a la consecución de beneficios (máximos) para sus accionistas (Friedman, 1970), y otro que amplía esa responsabilidad a una amplia gama de agentes con los que se relaciona la empresa (<i>Stakeholders</i>), desde los propios accionistas hasta la comunidad local, la sociedad en</p>	<p>Lo importante es considerar qué tipo de relaciones sociales se desarrollan entre la empresa (y sus miembros internos), de un lado, y los distintos <i>Stakeholders</i> internos y externos, de otro, para identificar qué es el bien común en esa sociedad y, consiguientemente, los derechos y deberes que emanan del mismo.</p>	<p>La teoría del bien común ofrece una base suficientemente sólida para la teoría de los <i>Stakeholders</i>, así como medios para desarrollar, en cada caso concreto, los derechos y deberes de esos partícipes, en función del bien común de la empresa, de la peculiar «sociedad» que se cree entre empresa y</p>

		<p>general y el mundo entero, pasando por directivos, empleados y trabajadores, proveedores, clientes, grupos de intereses, sindicatos, competidores y otros muchos partícipes.</p>		<p><i>Stakeholders</i>, y de la sociedad en conjunto.</p>
<p>Elsa González esteban universidad Jaume i (España) veritas, vol. Ii, n° 17 (2007) 205- 224</p>	<p>La teoría de los <i>Stakeholders</i> un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa</p>	<p>Cada corporación debe ser capaz de identificar adecuadamente a todos sus <i>Stakeholders</i>. Teniendo en cuenta que un <i>stakeholders</i> es cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de</p>	<p>Elaboración de informes de rsc, con estos informes se pretende mantener informados a todos los <i>Stakeholders</i> acerca de la realización de la empresa respecto a la rsc.</p>	<p>El concepto de stakeholders entendido desde la ética empresarial dialógica nos abre la posibilidad teórico-práctica de la gestión de la responsabilidad social corporativa (rsc) desde un</p>

		<p>los objetivos de la organización y que posee expectativas, donde algunas de ellas son universalizables</p>		<p>punto de vista no meramente estratégico si no también ético-normativo</p>
<p>Julio pozueta Echavarría (universidad politécnica de Madrid) 2008</p>	<p>La experiencia internacional en peajes urbanos</p>	<p>Los peajes urbanos han adquirido una gran relevancia política y adquiriendo un cierto protagonismo en los debates sobre la movilidad urbana y, particularmente, en los relativos a la congestión circulatoria.</p>	<p>Afectan, en general, a una población asentada en un territorio que suele exceder ampliamente los límites de un solo municipio, ámbito sobre el que, en principio deberían recaer los beneficios del sistema.</p>	<p>Los peajes urbanos presentan problemas de aceptación pública y política, lo que hace inciertos los resultados de las consultas a la población. Los principales factores que afectan a su aceptación son las tarifas, el diseño del sistema, el destino de los beneficios, el esfuerzo</p>

				<p>de comunicación, etc.</p> <p>Se mantienen como argumentos, su posible falta de equidad, el riesgo de afección a la intimidad y sus efectos estéticos.</p>
<p>William Valencia asesor - ofrece diciembre 2008</p>	<p>Identificación de criterios en materia tarifaria y de localización de estaciones de peajes</p>	<p>Identificación de las variables y elementos que componen la estructuración tarifaria de los peajes, nos permitirá establecer los factores y su medida de incidencia en el precio del servicio y a su vez el</p>	<p>Se encuentra que en la estructura tarifaria, como reflejo del balance financiero de la concesión debe establecerse con supremacía y explicitud el manejo de los recaudos una vez madurada y precluída la concesión el</p>	<p>Se propone que los criterios de caracterización geográfica, demográfica, las principales actividades productivas, el nivel económico, indicadores de impacto</p>

		nivel de afectación en la economía de los usuarios.	usuario mantenga la credibilidad en el sistema, por el conocimiento y percepción del uso de los recursos percibidos por el peaje.	sobre la población del área - zona de influencia, en los términos que se definen en los estudios, debe tener una ponderación en la estructura tarifaria, recomendación que se debe soportar en el estudio técnico que se propone en el aparte anterior.
Hugo Alberto rivera rodríguez marleny Natalia malaver rojas universidad del	La organización: los <i>Stakeholders</i> y la responsabilidad social	Más allá de la teoría de los <i>Stakeholders</i> y de la responsabilidad social, existe un bien mayor y es el bien común, es decir, el	Los <i>Stakeholders</i> son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en	“logro del éxito comercial de modo que se respeten los valores éticos, la gente, las

<p>rosario facultad de administración Bogotá d.c. 2011</p>		<p>bienestar del conjunto de la sociedad</p>	<p>diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. La combinación de los tres atributos en diferentes composiciones genera diferentes tipos de <i>Stakeholders</i>, que se pueden agrupar en tres grupos: latentes, expectantes y definitivos</p>	<p>comunidades y el medio ambiente”.</p>
--	--	---	--	---

<p>Andrea Paola acuña universidad nacional del sur trelew, 19 y 20 de abril de 2012</p>	<p>La gestión de los <i>Stakeholders</i> análisis de los diferentes modelos</p>	<p>Las organizaciones realicen un mapeo de los <i>Stakeholders</i> y analicen la relación que sostienen con ellos, con el propósito de fortalecer y consolidar estos vínculos.</p>	<p>La identificación de las expectativas y demandas de los <i>Stakeholders</i> así como la integración de los mismos en la estrategia de una organización es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable.</p>	<p>Una mejor gestión de los interesados puede repercutir positivamente en la sostenibilidad de la compañía y en la dirección estratégica de la empresa</p>
<p>(Agencia nacional de infraestructura). 2013</p>	<p>Realizar consultoría especializada para la estructuración técnica, financiera y legal del proyecto de concesión de Bucaramanga</p>	<p>Análisis para la justificación de nuevos peajes y su viabilidad económica, social y técnica, de instalar 4 estaciones nuevas de peaje y el</p>	<p>Finalmente, el conjunto de segmentos que conforma el proyecto, rehabilitación, mantenimiento y construcción ofrece indicadores favorables</p>	<p>Estos municipios basan su economía principalmente en la agricultura y producción avícola, ganadería y explotación de</p>

		<p>traslado de la estación existente en la vía Bucaramanga – Barrancabermeja – yondó</p>		<p>hidrocarburos por lo tanto el fortalecimiento de la infraestructura vial permitirá una incentivación económica de la zona y de nación en general.</p>
<p>(guerra de la espriella, m. 2016)</p>	<p>Diseño de una política integral de peajes</p>	<p>Propuesta de proyecto de ley ante el senado de la republica</p>	<p>Disminuir los costos de transacción del control y recaudo de las tarifas de peajes</p>	<p>El proyecto de ley no prospero por falta de criterios en la ponencia</p>
<p>(duque, g. 2018)</p>	<p>Analizar la sobreutilización de los peajes en Colombia</p>	<p>Validación de 142 peajes que existen en el país, que recaudan cerca de 3 billones de pesos al año</p>	<p>Maximizar los recaudos de peajes en los recorridos de largo trayecto y minimizarlos en recorridos sobre tramos</p>	<p>Al cumplirse 25 años de haberse creado en Colombia el modelo de peajes para financiar proyectos viales, los</p>

			cortos, así resulten ser de alto tráfico	primeros análisis indican que el sistema está saturado debido a la ineficiente gestión de otras dos fuentes de recursos
--	--	--	--	---

Fuente: (Benitez, 2015)

Marco Conceptual

A través de la tabla 2 se presentan algunas definiciones de los términos abordados en el presente trabajo.

Tabla 2. Marco Conceptual

TERMINOLOGIA	DEFINICIÓN
ANI (INFRAESTRUCTURA, 2018)	Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) es una empresa autónoma del Estado de Colombia fundada en 2011 para facilitar los proyectos de concesiones
COMUNIDAD (Significados, 2013)	Grupo de individuos que viven juntas bajo algunas normas y tienen los mismos intereses.
DIAGNOSTICO (Quintero, 1985)	El diagnóstico es un juicio comparativo de una situación dada con otra situación dada, ya que lo que se busca es llegar a la definición de una situación actual que se quiere transformar. La que se compara, valorativamente, con otra situación que sirve de norma o pauta
ESTADO (democracia participativa, 2015)	El Estado es una entidad legal al servicio de sus ciudadanos y no una “persona moral”, porque está supeditado a los intereses del todo sin sacrificar los derechos del individuo o de una parte minoritaria

<p>GOBIERNO (democracia participativa, 2015)</p>	<p>El gobierno está constituido por las instituciones (y los funcionarios que las integran) que tienen a su cargo temporariamente la conducción y el funcionamiento del Estado</p>
<p>IMPACTO ECONÓMICO (Significados, 2013)</p>	<p>Los estudios de impacto económico sirven para medir la repercusión y los beneficios de inversiones en infraestructuras, organización de eventos, así como de cualquier otra actividad susceptible de generar un impacto socioeconómico, incluyendo cambios legislativos y regulatorios.</p>
<p>INFRAESTRUCTURA VIAL (Transporte, 2018)</p>	<p>Medio a través del cual se da conectividad terrestre a los países.</p>
<p><i>STAKEHOLDER</i> (Transporte, 2018)</p>	<p>Grupos de personas que afectan o pueden ser afectados por la consecución de los objetivos de la empresa.</p>
<p>MINISTERIO DE TRANSPORTE (Transporte, 2018)</p>	<p>El Ministerio de Transporte, es el encargado de definir, formular y regular las políticas de transporte, tránsito y su infraestructura mediante la articulación de las entidades que integran el sector</p>
<p>ORGANIZACIÓN (Significados, 2013)</p>	<p>Orden que se le da a las cosas, para generar relación funcional entre diferentes elementos, con el fin de lograr eficiencia.</p>
<p>PEAJES (Transporte, 2018)</p>	<p>Valor económico que paga la sociedad por pasar por una vía (autopista, puente o túnel)</p>

PLANEACIÓN (Significados, 2013)	Proceso elaboración y evaluación de algo, comprende una serie de pasos para obtener los resultados esperados.
PROVEEDORES (Significados, 2013)	Personas que aportan trabajos y/o productos a una organización.
RSC (Significados, 2013)	Responsabilidad social corporativa
TURNPIKE TRUSTS (Transporte, 2018)	Autopista con peajes de confianza
TRABAJADOR (Significados, 2013)	Persona que presta sus servicios con una contraprestación económica
VALORIZACIÓN (democracia participativa, 2015)	Incremento del precio de los activos, con relación a su costo neto inicial.

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura consultada.

MARCO TEÓRICO

Importancia de *los Stakeholders*

La teoría de los *stakeholders* se ha presentado tanto en el marco de la teoría de la organización como el de la ética de la empresa, como una superación de la teoría neoclásica que identifica la maximización de los beneficios con el objetivo de la empresa y, por tanto, hace de los propietarios los únicos implicados en dicho objetivo. (Freeman, 1984; Freeman y Gilbert, 1988, 1992; Freeman y Reed, 1983, Mitroff, 1983) ,(carroll, 1989)

Los *stakeholders*, son “cualquier grupo o individuos que pueden afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos de la empresa “incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la organización. (Freeman 1984) (La Evolución del concepto *Stakeholders*, 2009)

Otro autor dice que los *Stakeholders* son: Personas o grupos de personas que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, o intereses en una organización y sus actividades, pasadas, presentes, o futuras. Estos derechos reclamados o intereses son el resultado de transacciones con, o acciones tomadas por, la organización y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas.

Stakeholders con similares intereses, reclamos o derechos pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: empleados, accionistas, clientes y así sucesivamente.(Clarkson 1995),

Para autores como Donaldson y Preston, los *Stakeholders* están definidos como: Todas las personas o grupos con legítimos intereses que participan en una organización para obtener beneficios y donde no prima la prioridad de una serie de intereses y beneficios en detrimento de otro. (Donaldson y Preston 1995).

A continuación, enunciamos las principales razones de las teorías de los *Stakeholders*:

- La teoría de los *Stakeholders* es un concepto de empresa plural, no es empresa de una sola persona, tampoco de dos (dueños y colaboradores), simplemente la empresa se debe entender como la pluralidad de agentes que intervienen en ella.
- El relacionamiento de los *Stakeholders* no es solo de un contrato jurídico o social, sino también moral en donde existen expectativas reciprocas de comportamiento y no solo económico.

- A través de la teoría de los *Stakeholders* se identifica una responsabilidad social con enfoque ético. (Cfr. D. GARCIA-MARZA. Ética Empresarial. Del dialogo a la confianza, op. Cit)

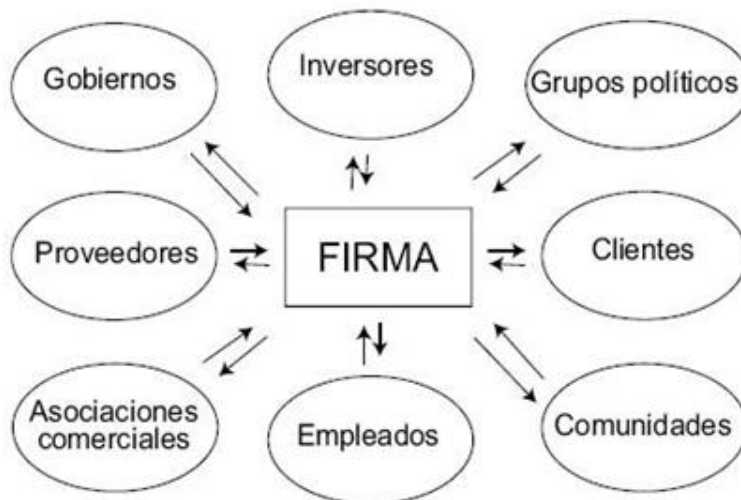
Mediante el Procedimiento de diálogo se pueden identificar los *Stakeholders*:

- Los intereses pueden ser cualificados y pueden ser de tipo particular, grupal o universal.
- El *Stakeholders* no será enfatizado como afectado sino como interlocutor válido y que influye en las decisiones y actividades.
- Los *Stakeholders* validos tiene poder tanto de orden estratégico o instrumental como comunicativo.

Ilustración 1 Entradas y salidas del modelo de los Stakeholders

Entradas y salidas del modelo de los *Stakeholders* (Donaldson y Preston, 1995).

Contrastando el modelo de la organización y la Teoría de los Stakeholders



Fuente: "The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", por T. Donaldson y L. Preston, 1995, *Academy of Management Review*, 20(1), p.69. Traducida por el autor.

La gestión de los *Stakeholders* genera mayores beneficios dentro de las empresas llegando a mantener en el mercado sus productos y/o servicios a través del desarrollo e innovación de estrategias que conllevan a una ventaja competitiva.

La gestión de los interesados del proyecto implica:

- Identificación de los interesados.
- Desarrollo de un plan de gestión para interesados.
- Gestionar la participación de cada uno de los interesados.
- Controlar la participación de todos los interesados.

“”Gestionar la participación de interesados es un proceso que establece interrelación directa con los procesos de comunicación para poder monitorizar los intereses y expectativas de los involucrados y gestionarlos en función de lograr alcanzar los objetivos del proyecto.”” (Eduardo Juárez Crosetto, 2018)

El denominador común de cualquier grupo de interés viene conformado por el hecho de que cada uno de ellos tiene, precisamente, algo en juego a propósito del funcionamiento de la empresa; hay algo que esperan ganar o que buscan no perder; puede ser el caso de que quieran modificar algún tipo de práctica o conseguir que permanezca. (San Juan, 07/12/2012)

Identificación de los Stakeholders

Identificar a los *Stakeholders* es un proceso que consiste en reconocer a todas aquellas personas u organizaciones impactadas directa o indirectamente y conocer información de su interés y participación que los pueda a llevar el proyecto con éxito. Los *Stakeholders* pueden

encontrarse en distintos niveles dentro de la organización que ejecuta y poseer distintos grados de autoridad e interés, o bien pueden ser externos a la organización ejecutante del proyecto.

(Lledó, 2018)

Tipos de Stakeholders.

(Guioteca, 2017)

En el contexto de este trabajo *los Stakeholders*. Son todas aquellas personas que se vean afectadas de forma directa o indirecta por el proyecto:

- Cliente: Personas u organizaciones que usaran el producto o servicio.
- Patrocinador: Persona o personas que apoyan el proyecto con recursos económico.
- Directores del portafolio/Comité de revisión del portafolio: Personas controlan los proyectos a través de una evaluación periódica.
- Directores de Programa: Grupos de personas que tienen bajo su responsabilidad proyectos relacionados.
- Vendedores: Son las personas encargadas de dar a conocer los productos y servicios, a personas externas de las compañías.
- Entre otros (según tipo de Proyecto)

Para conocer los estudios y percepción de lo que piensa y opinan los *Stakeholders* (externos) se debe de realizar una serie de pasos para sacar datos y análisis que permita ejecutar un proyecto de la mejor manera.

Levantamiento de Información.

(Institute, 2008) El levantamiento de información se obtiene con las habilidades de relacionarnos con otros individuos a través de procesos comunicativos y visuales que luego son convertidos en información.

Técnicas de Levantamiento de información.

“”A continuación, se listará las técnicas que se estudiaron para el desarrollo de esta investigación y que están basadas en la investigación hecha por Freeman”””. (Amezquita, 2010)

- Cuestionarios.
- Task Analysis (Grupos de análisis o Análisis de Tareas) .
- Domain Analysis (Análisis de dominio).
- Repertory Grids
- Card Sorting.
- Laddering.
- Group Work.
- Lluvia de ideas.
- Joint Application Development (JAD) .
- Requirements Workshops.
- Etnografía.
- Observación.
- Protocol Analysis.
- Apprenticing.
- Prototyping.
- Goal Based Approaches.
- Escenarios
- Viewpoints.

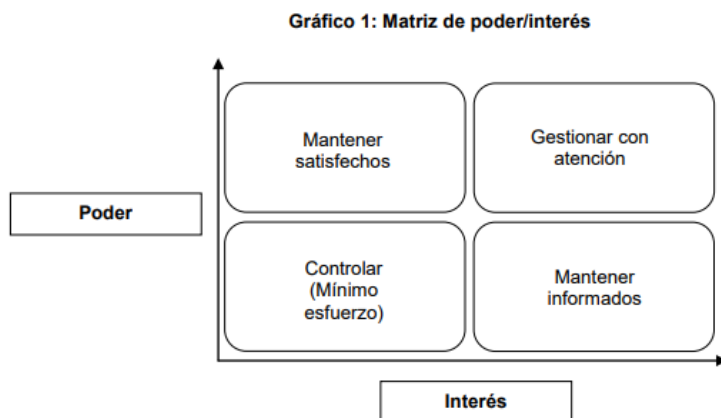
Análisis de requerimientos.

Consiste en un análisis de necesidades principales para luego buscar diferencias entre ellas. Por lo que es necesario generar un proceso de negociación de requerimientos.

Para conseguir todo esto, se recomienda realizar un Análisis de los Interesados, consistente en recopilar y analizar de manera sistemática las informaciones cuantitativas y cualitativas, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados, y los relaciona con la finalidad del proyecto. También ayuda a identificar las relaciones con interesados que pueden aprovecharse para crear alianzas y acuerdos potenciales, a fin de mejorar las probabilidades de éxito del proyecto. (Institute, 2008)

Ilustración 2 Matriz de poder/interes

Presenta un ejemplo de una matriz de poder/interés basada en la propuesta por el PMI, en la que se recogen el tipo de actuaciones a observar según las características, y por tanto la ubicación relativa, de cada interesado. (Institute, 2008)



(Institute, 2008)

Gestión de Stakeholders.

Se debería establecer una Estrategia de Gestión de los Interesados, que dará la dirección y guía para para incrementar el apoyo y disminuir los impactos negativos. Incluye elementos como:

- Los interesados clave que pueden impactar significativamente en el proyecto
- El nivel de participación deseado en el proyecto, para cada interesado identificado
- Los grupos de interesados y su gestión (como grupos)

Por otro lado, habría que Planificar las Comunicaciones y definir cómo abordar el Interés para poder controlar y mantener informados. Este proceso busca responder a las necesidades de información y comunicación de los interesados. A continuación, se observaría la Distribución de la Información, Siempre será interesante obtener retroalimentación de los interesados, pues la información que se recibe de los interesados, relativa a las operaciones del proyecto, puede distribuirse y utilizarse para modificar o mejorar el desempeño futuro del proyecto. (Pampliega, 2013)

Se Podrá aumentar la probabilidad de éxito del proyecto al asegurar que los interesados comprenden los beneficios y riesgos del mismo. Esto les permite apoyar el proyecto de forma activa y ayudar en la evaluación de los riesgos asociados con las elecciones del proyecto. Al anticipar la reacción de las personas frente al proyecto, pueden implementarse acciones preventivas a fin de obtener su apoyo o minimizar los impactos negativos potenciales. (Pampliega, 2013)

Stakeholders en el proyecto mar 2.

A través del tiempo se ha visualizado la necesidad de ampliar y mejorar la red vial y así atender la creciente demanda de vehículos; es así como durante la Revolución Industrial en Inglaterra, el parlamento inicia la creación de la legislación para que las carreteras se pudieran entregar en concesión a compañías particulares, llamadas turnpike trusts, las cuales quedaron con derecho de instalar y cobrar peajes. Pasado algún tiempo, los impuestos fueron tan grandes y con tan alto el costo que en 1842-1843 inician disturbios que condujeron a la destrucción y el no pago de los peajes. Ante la inconformidad de la comunidad con el sistema de los turnpike trusts y debido a la opinión pública, en 1864 el parlamento inglés se vio obligado a reducir drásticamente la concesión de vías y el cobro de peajes. (Editorial, 2018)

El sistema de recaudo de peajes en Colombia, se realiza de manera convencional donde se paga la tarifa en efectivo en una taquilla atendida por una persona.

Es pertinente mencionar que el concepto de peaje es “una tarifa creada por la ley con el único fin de mantener y conservar en buen estado las carreteras o vías nacionales y obviamente quien transite por ellas en su vehículo está en la obligación de pagar por el uso de la vía”. (Ardila, A. 2017)

Para el año de 1905 en Colombia existía el ministerio de obras públicas, encargado de la definición de reglas que gestionaban la construcción y el mantenimiento de carreteras, la limpieza y canalización de ríos, inspección de las empresas de navegación, creación de distritos de obras públicas, ferrocarriles nacionales de Colombia, el nuevo acueducto de Bogotá y la dirección de transporte y sus tarifas. (Editorial, 2018)

Hacia la segunda mitad del siglo pasado nacen los peajes en las carreteras para financiar las obras.

El modelo implantado en Colombia en cuanto al cobro de peajes se encuentra sobresaturado debido a la ineficiente gestión de dos fuentes de recursos como la valorización y la plusvalía. En nuestro país existen alrededor de 183 peajes que recaudan cerca de 3.5 billones de pesos al año.

Por lo tanto, si se cobraran de forma consciente real la valorización y la plusvalía mejoraría el valor de los peajes se podrían evitar problemas como el ocurrido al inicio del presente año (2018) en Urabá (Antioquia), en donde sus habitantes protestaron por la instalación de tres nuevos y costosos peajes: Rio grande, entre Apartadó y Turbo, Cirilo, entre Turbo y Necoclí y Chaparral entre Chigorodó y Carepa.

En la ruta a Urabá el valor de los peajes de San Cristóbal y Palmitas es de \$15.100 , el de Circasia, entre Armenia y Pereira \$12.900 perteneciente a categoría I, estos valores contrastan con las cifras del peaje de Niquía, en la vía Bello-Hatillo, Antioquia, que está en \$ 2.500 en la misma categoría y \$3.400 en categoría V. De igual forma , en la carretera Bogotá-Arauca el peaje de Pipiral, que en esta misma categoría cuesta \$15.500 pesos, contrasta con el de Puente Amarillo que vale \$3.400 pesos.

Bien es cierto que el recaudo de los peajes contribuye a la conectividad del territorio siendo un factor de crecimiento económico y quien fija esta tarifa es la nación... De esta misma manera se deben fijar valores de peajes de acuerdo a las distancias recorridas y las características de los vehículos.

En el contrato de concepción bajo el esquema de app N° 018 del 2018, publicado por la agencia nacional de infraestructura, informa las partes generales de dicho contrato y en él se evidencia todo lo concerniente a este.

En uno de los apartes del documento informa que, el valor de cobro de los peajes se establecerá de acuerdo a un estudio de investigación de circulación en los tamos que comprende la concepción.

1.133 “Recaudo de Peaje”

Corresponde al resultado de multiplicar el tráfico efectivo de las Estaciones de Peaje por la tarifa de cada categoría vehicular para un periodo determinado, neto del impuesto al valor agregado, de los valores por contribución al Fondo de Seguridad Vial, de otra sobretasa o similar que tenga destinación diferente al Proyecto o de otros tributos de orden nacional (si se trata de tributos del orden departamental o municipal, se aplicará lo dispuesto en la Sección 3.16 de esta Parte General) que llegaren a imponerse sobre el hecho generador de la tarifa con posterioridad a la fecha de presentación de la Oferta. El tráfico por categoría de vehículos será verificado por el Interventor.

(INFRAESTRUCTURA, 2018)

De igual manera también informa de la instalación o modificación de los peajes a que dé lugar en caso que sea necesario. No está de más decir que si se considera que se deben implementar más peajes y el estudio técnico así lo considere pueden ponerse en marcha.

1.139 “Resolución de Peaje”

Se refiere al acto administrativo que se identifica en la Parte Especial, expedido por el Ministerio de Transporte de Colombia, que fija las tarifas de Peaje que aplicarán en las Estaciones de Peaje del Proyecto. Esta Resolución de Peaje estará vigente por todo el plazo del Contrato de Concesión.

(INFRAESTRUCTURA, 2018)

Los “stakeholders” en el sector empresarial.

Factores como la globalización, han permitido que los “grupos de interés” tomen importancia en los sectores empresariales de la sociedad. En la actualidad es necesario considerar a los “*Stakeholders*” en un sentido amplio debido a la incidencia de cada uno de ellos en las estrategias del sector empresarial, pues es necesario contemplar estos grupos en el desarrollo y control de las estrategias de los sectores, buscando para ello el equilibrio oportuno en donde las organizaciones evalúen su entorno, contemplen los valores y sus recursos con el fin de mejorar los diseños de estrategias establecidas en un lapso de tiempo y generar nuevos planes de acción, lo cual permitirá tener ventajas competitivas a través de la utilización de mejores técnicas que hacen frente a las necesidades actuales del mercado satisfaciendo las expectativas de los interesados ofreciendo servicio y obteniendo rentabilidad. (Guzmán, 2015)

Es así como el éxito de una buena gestión se encuentra en la relación de los “*Stakeholders*” con la organización pues se considera fundamental para la creación de ventajas competitivas persistentes en el largo plazo. Por tanto, los gestores empresariales, deben de ser constructores de relaciones generando relaciones permanentes para toda la vida de existencia de la empresa. (Guzmán, 2015)

El Territorio.

La subregión del Urabá limita por el norte con el mar Caribe, por el sur con el departamento del Chocó, al oriente con el departamento de Córdoba y las subregiones Norte, Suroeste y Occidente, y al occidente de nuevo el Chocó. Tiene una extensión territorial de 11.664 km², el 18,6 % del área total del departamento, lo que la ubica como la más grande de Antioquia. Su

jurisdicción comprende los municipios de Apartadó, Arboletes, Carepa, Chigorodó, Murindo, Mutatá, Necoclí, San Juan de Urabá, San Pedro de Urabá, Turbo y Vigía del Fuerte. (Medellín, 2016)

Economía.

Dadas las diferentes dinámicas económicas, ambientales, culturales y niveles de articulación, les definen características especiales, agrupándose en tres zonas: Atrato Medio (limita con el Occidente, cuenta con actividades agrícolas y de pesca); zona central (la más próspera en materia económica y con epicentro en Turbo y Apartadó, el cultivo de banano es el principal renglón de la economía); y zona norte (con el turismo, la pesca y la ganadería como principales actividades). (Urabá, 2018)

Existe un alto índice de movilidad de la población a causa del orden público y de la falta de oportunidades tanto en el ámbito académico como en el laboral. Por ser una de las regiones más prosperas del departamento, alberga personas provenientes de otras regiones o departamentos que vienen en busca de oportunidades.

La economía de la región de Urabá mostró un excelente desempeño durante el año 2017, la creación y renovación de empresas creció un 16% se pasó de 9.320 empresas en 2016 a 10.697 en 2017; municipios como Carepa, San Juan de Urabá y Arboletes mostraron significativos avances en materia de formalización y renovación. (Urabá, 2018)

Infraestructura vial.

Otro aspecto que resulta trascendental para la competitividad de las subregiones es la infraestructura vial. Al respecto se debe señalar que solo nueve de los once municipios que componen la subregión Urabá tienen conexión con el Valle de Aburrá, a través del corredor Dabeiba-Turbo; ocho de ellos se localizan cerca de esta vía de orden nacional. El municipio de San Pedro de Urabá, si bien no se encuentra cerca del corredor, tiene vías de conexión con Necoclí y Turbo, e incluso con Montería. Los otros dos municipios de la subregión, Vigía del Fuerte y Murindó, localizados en la zona sur de Urabá, no cuentan con acceso terrestre al Valle de Aburrá. Se están desarrollando avances competitivos significativos con el desarrollo de proyectos viales como el tramo túnel de Occidente-El Tigre (Autopista de la Prosperidad), el tramo Tigre-Arboletes (parte de la Autopista de las Américas), el túnel del toyo. Con la finalización de estos proyectos se espera que la subregión fortalezca su potencial logístico y de distribución de cargas, y que se convierta en un importante referente para el flujo de carga a través de desarrollos portuarios del Urabá. (Medellín, 2016)

Calidad de Vida.

Para el caso de la pobreza extrema en la subregión, solo Apartadó (9 %) se acerca a la media departamental (8,15), y Murindó y San Pedro de Urabá muestran los valores más preocupantes, toda vez que más de la mitad de su población supera la línea de miseria. Para avanzar en el tema de la satisfacción de las necesidades y salir de la situación de miseria en la que vive la población más vulnerable de la subregión se requiere de recursos y de la implementación de políticas públicas orientadas a mejorar el ingreso de sus habitantes. (Medellín, 2016)

Marco Metodológico

1. Tipo de investigación.

La investigación de este trabajo es de tipo exploratorio y descriptivo, que contara con un diseño de investigación estructurado que se dará a conocer a través de instrumentos como informe de las variables representados en tablas o ilustraciones que permitan validar y analizar los resultados para posteriormente llegar a las conclusiones.

2. Metodología de la investigación

La metodología de investigación es de tipo cualitativa bibliográfica descriptiva y de campo. Cualitativa porque se pretende establecer la percepción causa y/o efecto socioeconómicos que tiene lo *stakeholders* del proyecto, bibliográfica porque se hizo uso de lecturas y consultas de libros, tesis, folletos, revistas y cualquier tipo de investigación que se considere importante y necesaria para realizar la investigación. Descriptiva porque se pretende describir la situación y posturas de los involucrados. Y de campo porque se realizaran visitas a los *stakeholders* del proyecto.

3. Métodos e instrumentos de investigación

Para la recolección de la información el método a utilizar él es inductivo-deductivo fundamentado en la técnica de la encuesta y entrevista, dos cuestionarios diseñados para aplicar a la comunidad (poblaciones afectadas directamente, por los peajes) gremio de transporte, comercial la ANI y el gobierno. Estructurados con preguntas cerradas, y de única respuesta, ambos dirigidos a los diferentes gremios y *stakeholders* del proyecto Por otro lado se realizara un cuestionario con preguntas abiertas que se llevaran a cabo en la entrevista aplicados a la ANI, gobierno y comunidad, esta última estará representada por el comité de iniciativa ciudadana.

4. Población

La población de la cual se extraerá la información necesaria para llevar a cabo la investigación es de 542.948, que comprende todos los habitantes de los municipios de Chigorodó, Carepa, Apartadó, Turbo y Necoclí.

5. Muestra.

En la investigación a desarrollar, hay que tener en cuenta que los colaboradores de la alcaldía, el gremio comercial y transporte hacen parte de la población total por tal motivo se realizara una muestra del 0.1 % de esta, dado como resultado personas aproximadamente y al aplicar el factor de corrección la formula seria.

$$n = \frac{n}{1 + \frac{(n-1)}{n}}$$

$$n = \frac{226}{1 + \frac{(226-1)}{542.948}}$$

$$n = \frac{226}{1 + 0.01}$$

$$n = 226$$

Esto quiere decir que se aplicará un total de 226 encuestas incluidas la de la población y la de los gremios.

6. Métodos e instrumentos para la recolección de datos: Para la recolección de la información se usara el método inductivo-deductivo fundamentado en la técnica de la encuesta y entrevista, Diseñados con preguntas cerradas, y de opción múltiple y un cuestionario con preguntas abiertas que se llevaran a cabo en la entrevista.

7. Procedimiento.

Los responsables de la recolección de datos son los miembros del grupo de la investigación.

A continuación, se relaciona la cantidad de encuestas y entrevistas por cada uno de los *stakeholders*.

A través de la tabla 3 se relacionan los instrumentos por aplicar a cada *Stakeholder*:

Tabla 3 Resumen instrumentos por aplicar

STAKEHOLDER	# DE ENCUESTAS A REALIZAR	# DE ENTREVISTA
Comunidad	150	
Gremio transporte	30	
Gremio comercial	40	
Empresa (ANI)	1	1
Gobierno (alcaldía y/o gobernación)	5	5
Comité de iniciativa ciudadana	0	1
TOTAL	226	7

Fuente: autores

La información que se obtendrá a través de las diferentes técnicas y para dar respuesta a los objetivos se muestra a continuación:

7.1 Conocer las posturas adoptadas por los stakeholders involucrados en los peajes del Urabá Antioqueño.

Teniendo en cuenta la metodología bibliográfica, descriptiva y de campo. Para dar respuesta y poder entender las posturas de los *stakeholders* se realizará la técnica de recolección de información mediante una encuesta que a continuación se relaciona.

Para la recolección de los datos se escogerá aleatoriamente personas de la comunidad de los diferentes municipios (Necoclí, Turbo, Apartado, Carepa y Chigorodó), al igual que el gremio de transporte y comercial.

A través de la tabla 4 se relacionan los instrumentos por aplicar a cada *Stakeholder* para el primer objetivo:

Tabla 4 Resumen instrumentos por aplicar

STAKEHOLDER	# DE ENCUESTAS A REALIZAR
Necoclí	30
Turbo	30
Apartado	30
Carepa	30
Chigorodó	30
Total Comunidad	150
Gremio transporte	30
Total Gremio comercial	40
Empresa (ANI)	1
Gobierno (alcaldía y/o gobernación)	5
Comité de iniciativa ciudadana	0
TOTAL	226

Fuente: Autores

Para realizar la encuesta al gremio de transporte, se tendrá en cuenta la connotación de que las empresas de transporte público funcionan o prestan sus servicios en su mayoría en la terminal

de transporte de Apartadó, por tal motivo no estará desglosado la cantidad de encuesta por municipio a diferencia del gremio comercial y la comunidad (habitantes de los diferentes municipios) y esto permitirá mayor agilidad y facilidad para responder a las preguntas de la encuestas.

Ilustración 3 Encuesta para objetivo #1

Peajes en Urabá, un ejemplo de división de posturas en los stakeholder

A continuación encontrara una serie de preguntas que permitirán Conocer las posturas adoptadas por los stakeholder involucrados en los peajes del Urabá Antioqueño

Marque con una X la respuesta con la que se identifique:

1) ¿Cuál es su percepción frente a la ubicación actual de los peajes?
A) Positiva
B) Negativa

2) ¿Está usted de acuerdo con la instalación actual de los peajes?
A) Muy De acuerdo
B) De acuerdo
C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D) En desacuerdo
E) Muy en desacuerdo

2) ¿Considera que los peajes benefician el desarrollo de la región?
A) SI
B) NO

3) ¿Considera que se tuvo en cuenta su opinión a la hora de poner en funcionamiento los peajes?
A) SI
B) NO

5) ¿Está de acuerdo con que se reubique 2 de los 3 peajes?
A) Muy De acuerdo
B) De acuerdo
C) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
D) En desacuerdo
E) Muy en desacuerdo

Fuente: Autores

7.2 Determinar las causas y/o efectos socio-económicos que generan las posiciones de los stakeholders.

Al igual que el punto anterior, para el desarrollo metodológico y técnica de recolección de datos se tendrá en cuenta los conceptos bibliográficos, descriptivos y de campo, con el fin de poder elaborar la encuesta que permita determinar las causas y efectos de las posiciones de los *stakeholders*. Para la recolección de los datos se escogerá aleatoriamente personas de la comunidad de los diferentes municipios (Necoclí, Turbo, Apartado, Carepa y Chigorodó), al igual que el gremio de transporte y comercial, el número de encuesta serán asignadas por representación numérica de la población.

A través de la tabla 5 se relacionan los instrumentos por aplicar a cada *Stakeholder* para el

Segundo objetivo :

Tabla 5 Resumen instrumentos por aplicar

STAKEHOLDER	# DE ENCUESTAS A REALIZAR
Necoclí	30
Turbo	30
Apartado	30
Carepa	30
Chigorodó	30
Total Comunidad	150
Gremio transporte	30
Total Gremio comercial	40
Empresa (ANI)	1
Gobierno (alcaldía y/o gobernación)	5

Comité de iniciativa ciudadana	0
TOTAL	226

Fuente: Autores

Ilustración 4 Encuesta para objetivo #2

Peajes en Urabá, un ejemplo de división de posturas en los stakeholder

A continuación encontrará una serie de preguntas que podrán determinar las causas y/o efectos socio-económicos que generan las posiciones de los stakeholder
Marque con una X la respuesta con la que se identifique:

1) ¿Cuál cree usted es la causa para la implementación de los 3 peajes en la zona?
 A) Sostenimiento de las vías
 B) Crecimiento de la región
 C) Inequidad
 D) No sabe

2) ¿Cuál cree usted son los efectos por la implementación de los 3 peajes en la zona?
 A) Desarrollo económico
 B) Alzas en los gastos básicos (transporte, alimentación)
 C) Ningún efecto
 D) Mayor corrupción

3) ¿Siente que su “bolsillo” es afectado si no se reubican los peajes?
 A) SI
 B) NO
 C) No sabe

4) ¿Cómo cree que afectan los peajes el entorno social de la región?
 A) Positiva
 B) Negativa

5) ¿Considera usted que si son necesarios los peajes como herramienta de sostenimiento de la vía?
 A) SI
 B) NO

6) Para usted la ubicación actual de los peajes significa:
 A) Afectación negativa al bolsillo.
 B) Desmejorar la calidad de vida.
 C) Oportunidad de nuevos ingresos.
 D) Desarrollo económico de la región

7) Considera que su postura está encaminada hacia el bien común social y económico de la región de Urabá?
 A) SI
 B) NO

Fuente: Autores

7.3 Precisar los motivos de los stakeholders al defender la ubicación y futura reubicación de los peajes en el Urabá antioqueño.

Teniendo en cuenta la metodología bibliográfica, descriptiva y de campo. Para dar respuesta y poder entender y precisar los motivos de los *stakeholders* al defender la ubicación y futura reubicación de los peajes se realizara la técnica de captura de información mediante la entrevista.

Para tal caso se estructurara el formato de las preguntas a realizar, con las cuales se pretenderán dar respuesta o solución a este objetivo específico de investigación.

Los *stakeholders* directamente implicados se relacionaran a continuación.

A través de la tabla 6 se relacionan los instrumentos por aplicar a cada *Stakeholder* para el tercer objetivo:

Tabla 6 Resumen instrumentos por aplicar

STAKEHOLDER	# DE ENTREVISTAS
Comunidad	0
Gremio transporte	0
Gremio comercial	0
Empresa (ANI)	1
Gobierno (alcaldía y/o gobernación)	5
Comité de iniciativa ciudadana	1
TOTAL	7

Por parte del gobierno (alcaldía y/o gobernación), se realizara una sola entrevista si es de parte de la gobernación de Antioquia y para el caso de las alcaldías a un funcionario autorizado y/o con autoridad de tomar decisiones sobre el temán investigado.

Esta se le realizara a un funcionario de la alcaldía de Necoclí, Turbo, Apartado, Carepa y Chigorodó para un total de 5 entrevistas.

Ilustración 5 Entrevista para objetivo #3

Peajes en Urabá, un ejemplo de división de posturas en los stakeholder

ESTRUCTURA DE ENTREVISTA

Tema Principal: Motivos para defender la ubicación y/o futura reubicación de los peajes en el Urabá antioqueño

Regla de entrevista: el entrevistador debe obtener el consentimiento informado antes de que comience la entrevista.

Sugerencia de preguntas para la entrevista:

- 1) ¿Cuáles son los motivos por los que usted apoya o no apoya la reubicación de los peajes?
- 2) ¿Qué perjuicios generaría la ubicación o reubicación de los peajes a la región?
- 3) ¿Qué beneficios generaría la ubicación o reubicación de los peajes a la región?
- 4) ¿Considera usted que el proyecto mar 2 no es sostenible si se generan cambios, como la reubicación de los peajes?
- 5) ¿Consideran que la forma en que la comunidad se manifestó para defender por la ubicación actual de los peajes y el NO cobro fue la correcta? ¿Por qué?
- 6) ¿Qué le espera a Urabá y al desarrollo del país con la implementación y puesta en marcha en su totalidad el proyecto vial mar 2?

Fuente: Autores.

8. Prueba piloto.

Para la comprobación de validez de los instrumentos se tomará una prueba piloto que consiste en realizar la encuesta y entrevista a 2 de los *stakeholders* que represente cada uno de los gremios o interesados del proyecto.

Resultados

Tabulación y análisis de encuestas de Posturas adoptadas por los *stakeholders* involucrados en los peajes del Urabá Antioqueño.

A través de la tabla 7 se presentan el resultado de las herramientas desarrolladas para abordar y lograr el cumplimiento de los objetivos, ejercicio con el cual alcanzamos un total de 220 personas encuestadas.

Tabla 7 Resumen encuestas

PREGUNTAS	TOTAL RESPUESTAS	PORCENTAJE
1.) ¿Cuál es su percepción frente a la ubicación actual de los peajes?		
a) Positiva	30	14%
b) Negativa	190	86%
2.) ¿Está usted de acuerdo con la instalación actual de los peajes?		0%
a) Muy de acuerdo	7	3%
b) De acuerdo	29	13%
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	6%
d) En desacuerdo	58	26%
e) Muy en desacuerdo	112	51%
3.) ¿Considera que los peajes benefician el desarrollo de la ciudad?		
a) Si	48	22%
b) No	171	78%
4.) ¿Considera que se tuvo en cuenta su opinión a la hora de poner en funcionamiento los peajes?		
a) Si	11	5%
b) No	209	95%
5.) ¿Esta de acuerdo con que se reubiquen dos (2) de los tres (3) peajes?		
a) Muy de acuerdo	108	49%
b) De acuerdo	72	33%
c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	10%
d) En desacuerdo	11	5%
e) Muy en desacuerdo	6	3%
NOTA:	TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS 220	

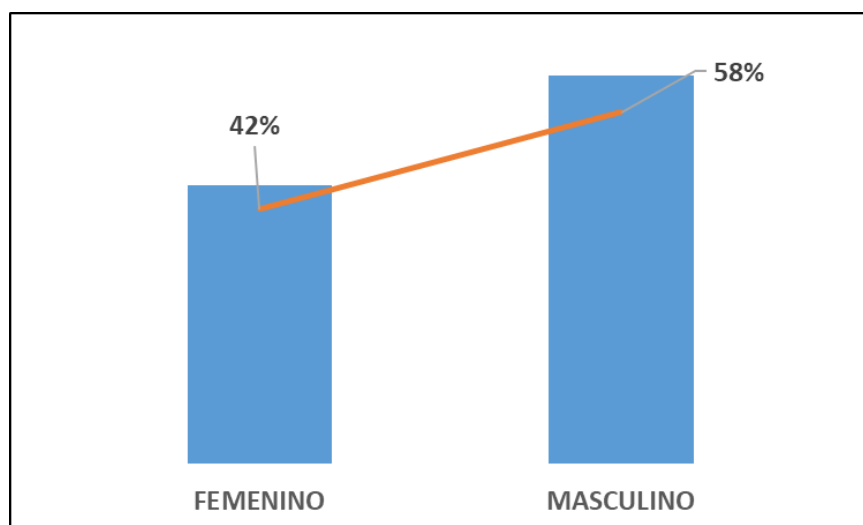
A través de la tabla 8 se presentan el resumen estadístico a la información recolectada:

Tabla 8 Resumen estadístico

RESUMEN ESTADISTICO GENERAL	
Media	0,293850267
Error típico	0,07589398
Mediana	0,136363636
Moda	0,05
Desviación estándar	0,312918898
Varianza de la muestra	0,097918237
Curtosis	-0,059558645
Coefficiente de asimetría	1,107793291
Rango	0,95
Mínimo	0
Máximo	0,95
Suma	4,995454545
Cuenta	17

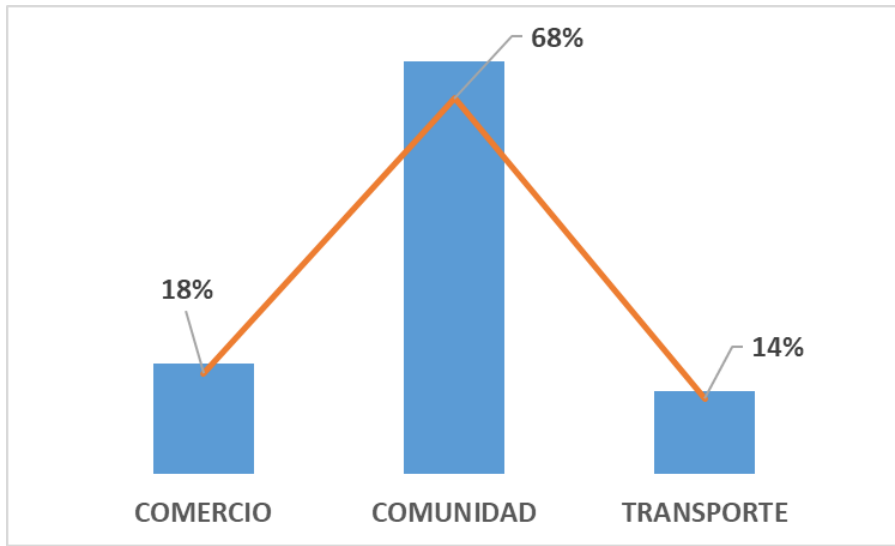
De las 200 encuestas realizadas, dichas fueron aplicadas a un 42 % de mujeres y un 58 % de hombres, con el fin de tener un criterio de ambos géneros.

Ilustración 6 Género



Así mismo y de acuerdo a lo previamente descrito se involucraron a personas del sector de transporte, comercio y comunidad, con las siguientes participaciones:

Ilustración 7 Participación

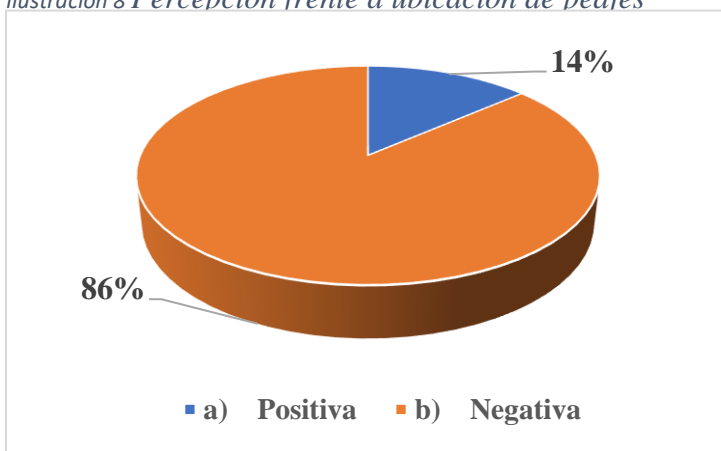


La comunidad fue el principal actor que se vio impactado con dicho proyecto de peajes, por lo cual se realizó un 68 % de la totalidad de encuestas, seguido del 18 % de participantes del comercio y finalmente un 14 % de gremio transportador.

Presentamos el resultado del abordaje de cada pregunta de la encuesta y el respectivo análisis, las cuales tienen enfoque para desarrollar el objetivo # 1.

1.) ¿Cuál es su percepción frente a la ubicación actual de los peajes?

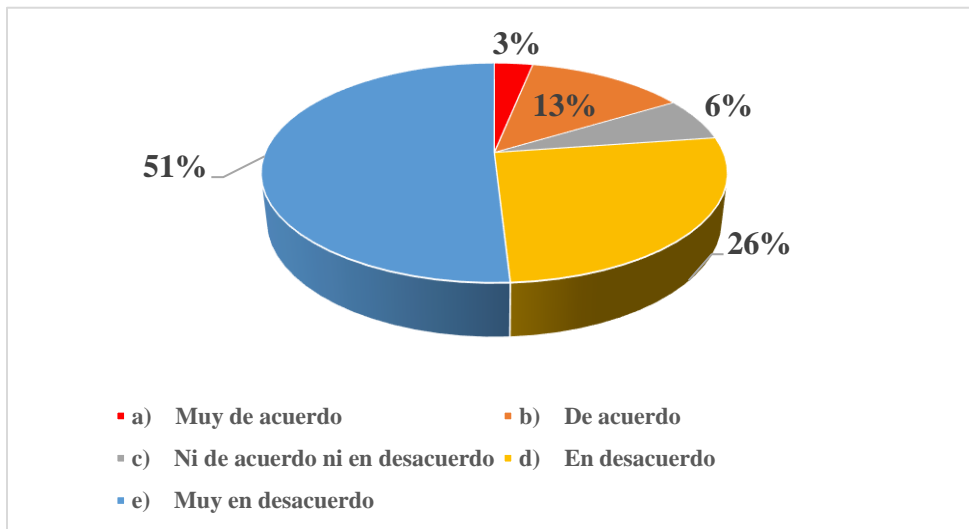
Ilustración 8 Percepción frente a ubicación de peajes



Análisis: De acuerdo a los encuestados el 86% no están de acuerdo con la ubicación actual de los peajes, mientras que un 14% dicen estar de acuerdo con dicha ubicación, este resultado permite deducir que la mayoría de la población encuestada se opone a la ubicación de estos peajes.

2.) ¿Está usted de acuerdo con la instalación actual de los peajes?

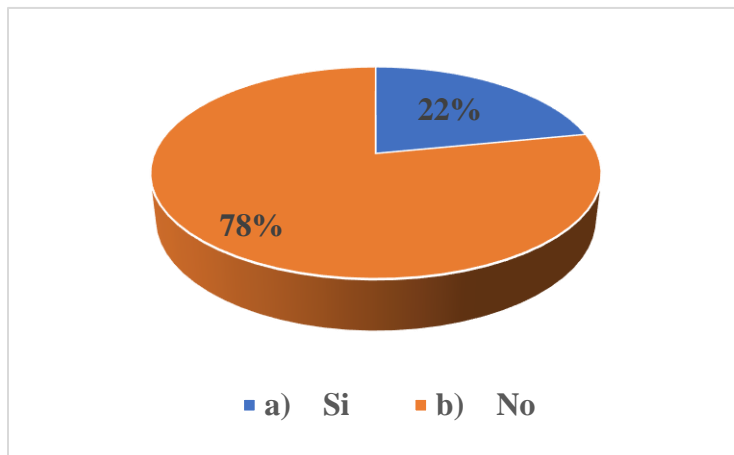
Ilustración 9 Opinión frente a la ubicación de peajes



Análisis: El 51% de los *stakeholders* encuestados se encuentran muy en desacuerdo con la ubicación actual de los peajes, el 26% manifiestan estar en desacuerdo, un 13% están de acuerdo, el 6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 3% dice estar muy de acuerdo con esta ubicación, se puede concluir que, más de la mayoría de las personas encuestadas no están para nada de acuerdo con la instalación actual de los peajes.

3.) ¿Considera que los peajes benefician el desarrollo de la región?

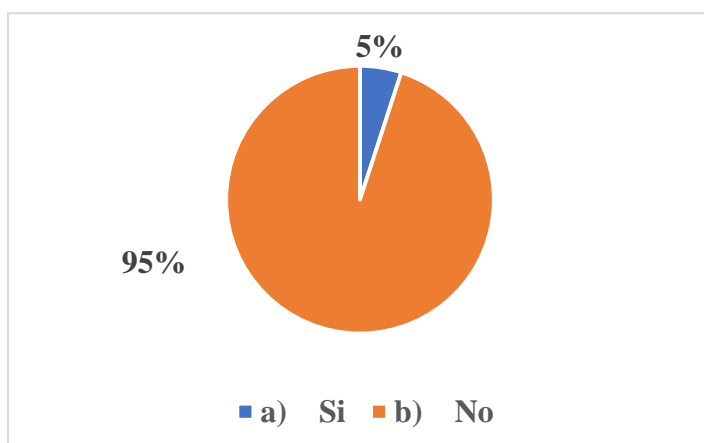
Ilustración 10 Beneficio del desarrollo de la ciudad



Análisis: A la pregunta ¿considera usted que los peajes benefician el desarrollo de la región? De los 220 entrevistados el 78% respondió que no y el 22% respondió que si beneficia el desarrollo de la ciudad, lo que permite decir que el desarrollo de la ciudad se verá afectado por la implementación de los peajes.

4.) ¿Considera que se tuvo en cuenta su opinión a la hora de poner en funcionamiento los peajes?

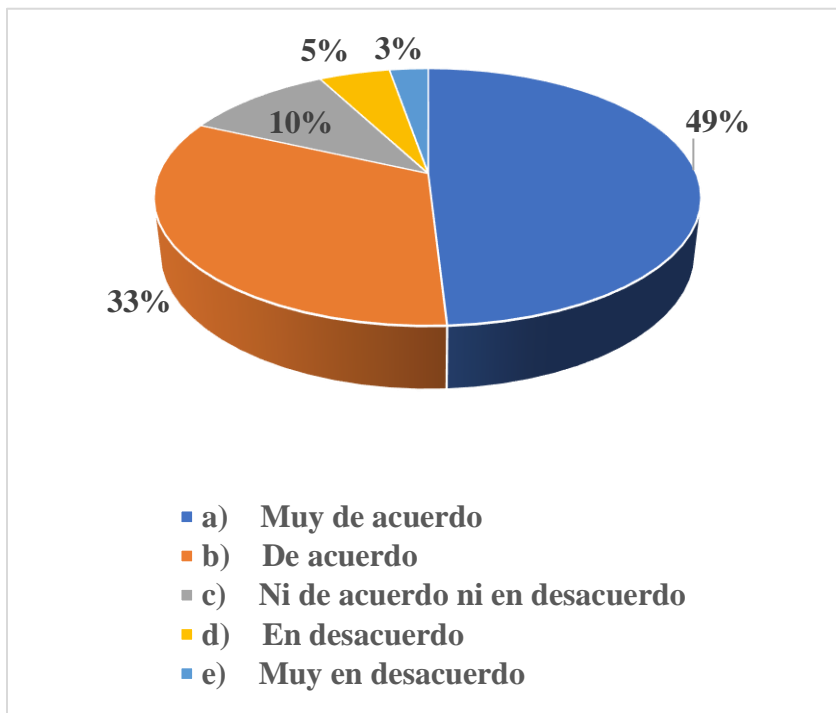
Ilustración 11 Opinión en la instalación de los peajes



Análisis El 95% de los *stakeholders* encuestados creen que no se les tuvo en cuenta a la hora de poner en funcionamiento los peajes y 5% piensan que si se les tuvo en cuenta en dicha decisión, concluyendo que más de las mitad de las personas consideran positivamente que se reubiquen dos (2) de los tres (3) peajes.

5.) ¿Está de acuerdo con que se reubiquen dos (2) de los tres (3) peajes?

Ilustración 12 Reubicación de peajes



Análisis: En cuanto a la reubicación de dos de los tres peajes en la zona el 49% están muy de acuerdo con la decisión, el 33% están de acuerdo, el 10% no están de acuerdo ni en desacuerdo, mientras un 5% cree que no se deben reubicar y un 3% muy en desacuerdo, concluyendo que

más de las mitad de las personas consideran positivamente que se reubiquen dos (2) de los tres (3) peajes.

Tabulación y análisis de las causas y/o efectos socio-económicos que generan las posiciones de los *Stakeholders*

A través de la tabla 9 se presentan el resultado del segundo cuestionario, donde se abordaron igualmente 220 personas, para puntualizar el segundo objetivo específico, con los siguientes resultados:

Tabla 9 Resumen encuestas

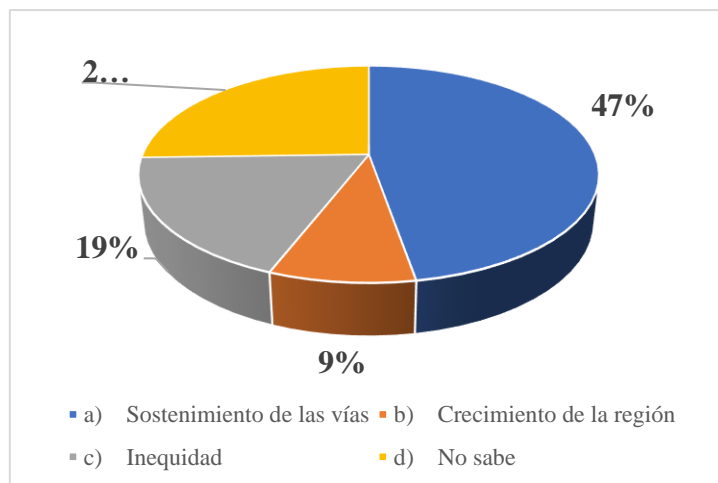
PREGUNTAS	TOTAL RESPUESTAS	PORCENTAJE
1.) ¿Cuál cree usted es la causa para la implementación de los tres (3) peajes en la zona?		
a) Sostenimiento de las vías	104	47%
b) Crecimiento de la región	19	9%
c) Inequidad	41	19%
d) No sabe	56	25%
2.) ¿Cuál cree usted son los efectos por la implementación de los tres (3) peajes por la zona?		
a) Desarrollo económico	26	12%
b) Alzas en los gastos básicos (Transporte, Alimentación)	170	77%
c) Ningun efecto	14	6%
d) Mayor corrupción	10	5%
3.) ¿Siente que su "bolsillo" es afectado si no se reubican los peajes?		
a) Si	189	86%
b) No	18	8%
c) No sabe	13	6%
4.) ¿ Como cree que afectan los peajes el entorno social de la región?		
a) Positiva	60	27%
b) Negativa	160	73%
5.) ¿ Considera usted que si son necesarios los peajes como herramienta de mantenimiento de la vía?		
a) Si	129	59%
b) No	91	41%
6.) Para usted la ubicación actual de los peajes significa:		
a) Afectación negativa al bolsillo	147	67%
b) Desmejorar la calidad de vida	30	14%
c) Oportunidad de nuevos ingresos	17	8%
d) Desarrollo económico de la región	25	11%
7.) ¿Considera que su postura está encaminada hacia el bien común, social y económico de la región del Urabá?		
a) Si	119	54%
b) No	99	45%
NOTA:	TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS 220	

A través de la tabla 10 se presentan el resumen estadístico a la información recolectada:

RESUMEN ESTADISTICO GENERAL	
Media	0,332683983
Error típico	0,059138026
Mediana	0,254545455
Moda	#N/A
Desviación estándar	0,271004479
Varianza de la muestra	0,073443428
Curtosis	-1,082062798
Coefficiente de asimetría	0,604474694
Rango	0,813636364
Mínimo	0,045454545
Máximo	0,859090909
Suma	6,986363636
Cuenta	21

1.) ¿Cuál cree usted es la causa para la implementación de los tres (3) peajes en la zona?

Ilustración 13 Causa para la implementación de tres peajes

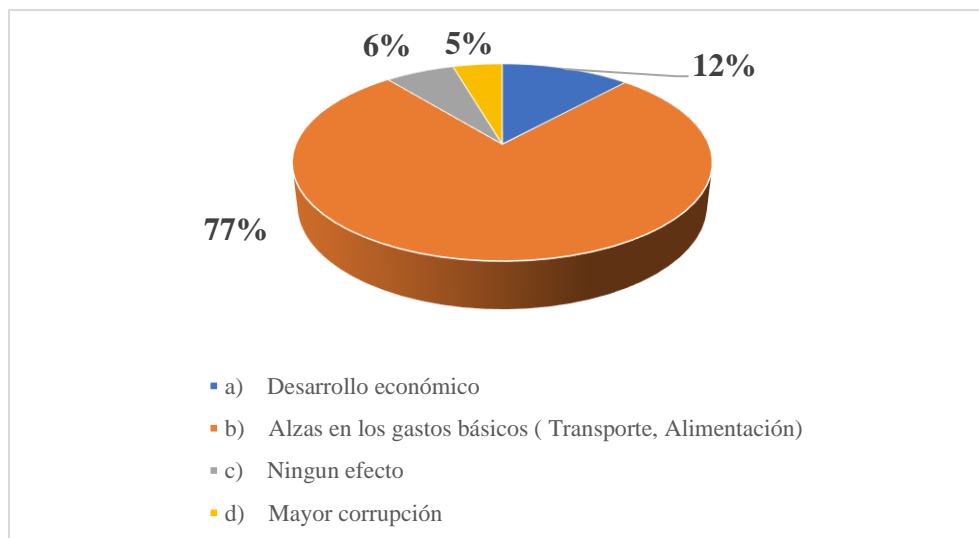


Análisis: La principal causa para la implementación de los peajes es el sostenimiento de las vías con 47%, seguido de un 25% con la respuesta no sabe, en tercer lugar encontramos con un 19% la opción de inequidad y en último puesto y no menos importante está el crecimiento de la región

con 9%, este resultado permite deducir que un alto porcentaje de la comunidad considera que la puesta en marcha de los 3 peajes se debe al crecimiento de la zona.

2.) ¿Cuál cree usted son los efectos por la implementación de los tres (3) peajes por la zona?

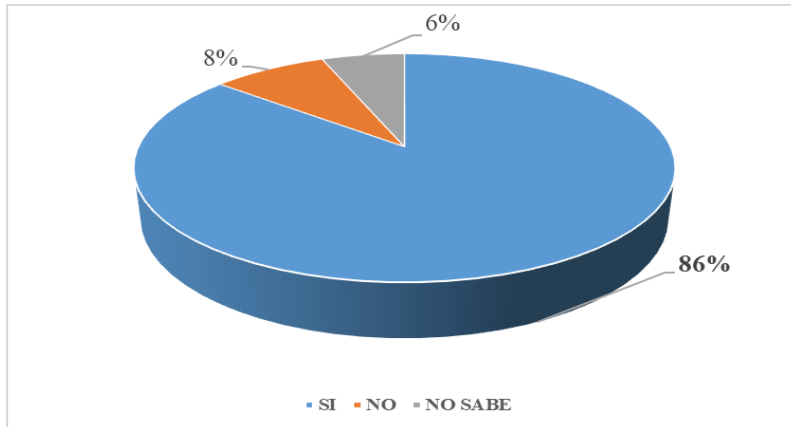
Ilustración 14 Efectos por la implementación de tres peajes



Análisis: Según los *stakeholders* encuestados un 77% creen que los peajes traen alzas en los gastos, seguido de un desarrollo económico con una proporción de 12%, con el 6% esta decisión no causo ningún efecto y un 5% de la población piensan que esto trae mayor corrupción a la región.

3.) ¿Siente que su “bolsillo” es afectado si no se reubican los peajes?

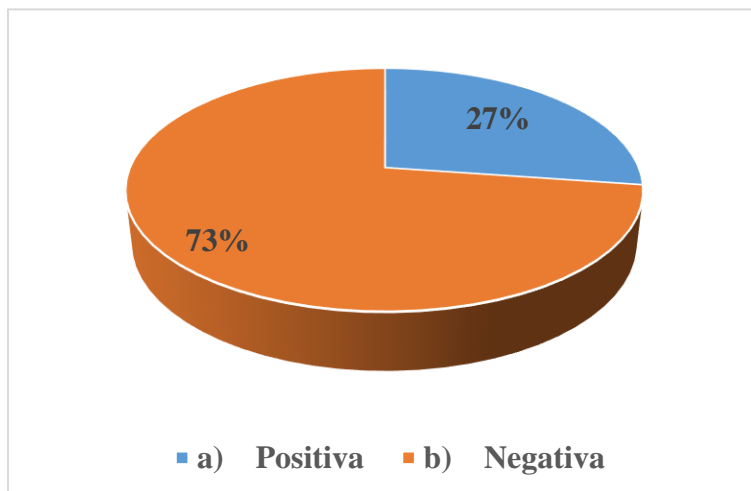
Ilustración 15 Su bolsillo es afectado por la no reubicación de peajes



Análisis: De acuerdo a las respuestas de los encuestados el 86% cree que su bolsillo se verá afectado si los peajes no se reubican, tan solo un 8% cree que no serán afectados y un 6 % no sabe, lo que permite decir que el “bolsillo” de los habitantes de la zona se verán afectados si no se ubican dichos peajes.

4.) ¿Cómo cree que afectan los peajes el entorno social de la región?

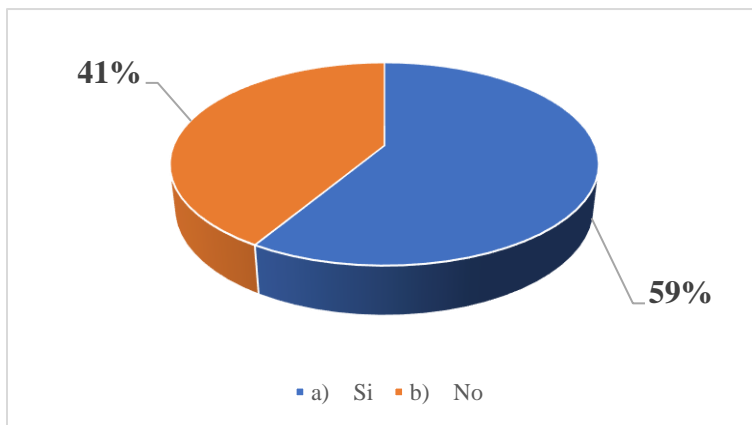
Ilustración 16 Afectación del entorno social de la región



Análisis: Con un 73% las personas creen que los peajes afectan de forma negativa el entorno social de su región y un 27% opinan lo contrario, lo que permite inferir que la mayor parte de la población considera que se afectarían negativamente.

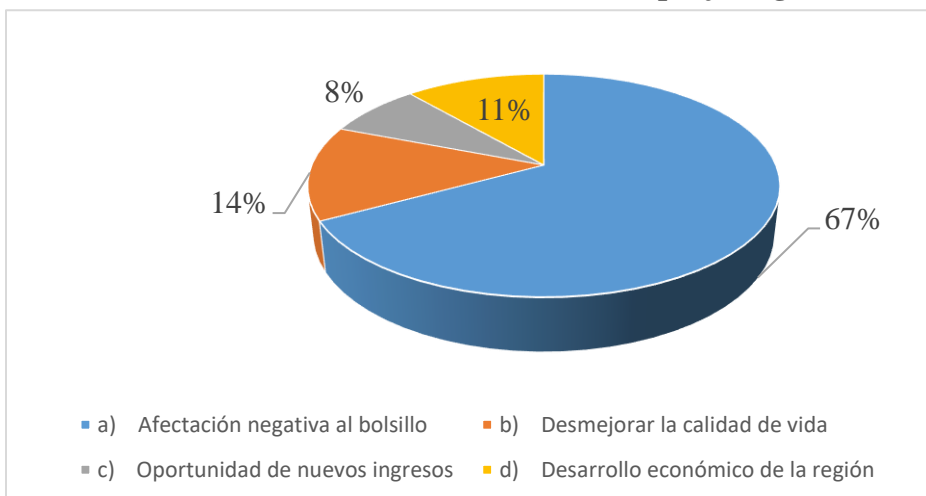
5.) ¿Considera usted que si son necesarios los peajes como herramienta de mantenimiento de la vía?

Ilustración 17 Los peajes son necesarios para mantenimiento vial)



Análisis: Con el 59% de las respuestas encontramos que los peajes son necesarios para el mantenimiento de las vías, concluyendo que una parte minoritaria de la población representada un 41% opina que no son necesarios.

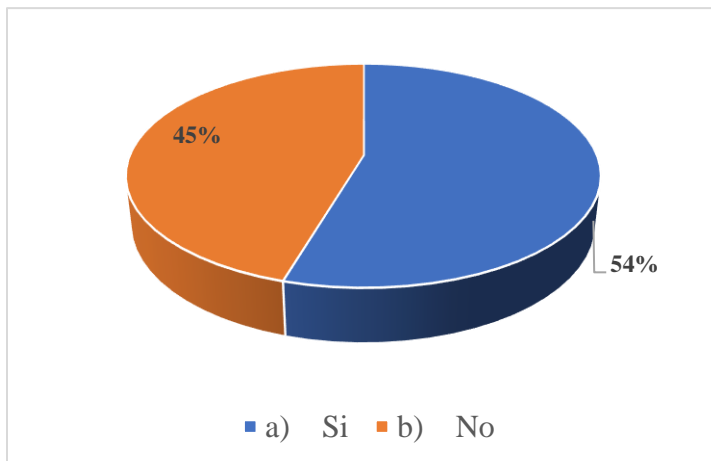
6.) Para usted la ubicación actual de los peajes significa:



Análisis: Del total de la comunidad encuestada un 67% dicen que los peajes significan en su vida afectación negativa a su bolsillo, el 14% desmejoran su calidad de vida, mientras un 11% creen que habrá desarrollo económico de la región y un 8% dicen que con esta decisión habrá nuevas oportunidades de empleo.

7.) ¿Considera que su postura está encaminada hacia el bien común, social y económico de la región del Urabá?

Ilustración 19 Postura encaminada al bien común, social y económico de la región



Análisis: Con un porcentaje que equivale al 54% los Urabaenses se consideran su postura está encaminada hacia el bien común, social y económico de la región el 45% dicen que no.

El Tercer objetivo específico planteado, el cual fue:

Precisar los motivos de los stakeholders al defender la ubicación y futura reubicación de los peajes en el Urabá antioqueño.

Para el desarrollo de este objetivo planteado es importante mencionar a los *Stakeholders* que participaron y los que no, mencionando los motivos por los que no participaron.

A través de la tabla 10 se presenta la información de las muestras obtenidas para el tercer objetivo.

Tabla 10 Resumen entrevistas

Municipio	Dependencia	Nombre	Función
Zona Urabá	Iniciativa ciudadana	Ivan Darío Acevedo Lopera	Iniciativa ciudadana
Carepa	Alcaldía	Riquelme Robledo	Planeación
Chigorodó	Alcaldía	Daniel Valencia	Inspector de tránsito
Necoclí	Alcaldía	Benjamín Asprilla	Coordinador de espacio Público
Apartado	Alcaldía	No fue posible realizar la entrevista pese a que se realizó visitas y llamadas, los funcionarios abordados (tránsito, infraestructura y planeación) no se atrevieron a dar declaración porque cuando se presentó los disturbios ellos realizaron entrevistas y les generó procesos internos encontrar por tal motivo se negaron	
Turbo	Alcaldía	No fue posible realizar la entrevista pese a que se realizó visitas y llamadas, los funcionarios abordados (tránsito, infraestructura y planeación) no se atrevieron a dar declaración porque cuando se presentó los disturbios ellos realizaron entrevistas y les generó procesos internos encontrar por tal motivo se negaron	
Antioquia	Gobernación	No fue posible realizar la entrevista, pese a que se hizo llamadas y se envió correo, informaron que la persona autorizada para dar este tipo de información no se encontraba (Doctor Gilberto Quintero) y adicional había que enviar un correo de parte de la universidad para poder agendar, esta gestión se hizo pero no se obtuvo respuesta.	
Zona Urabá	ANI	Manifestaron que no iban a dar declaraciones frente al tema porque en entrevistas anteriores habían manifestado su punto de vista y este fue reprochado muchas veces por la comunidad en general	

Se obtuvo las siguientes respuestas mediante la técnica de entrevista a través de las siguientes preguntas.

Se dará a conocer de manera textual y resumida las respuestas obtenidas.

1) ¿Cuáles son los motivos por los que usted apoya o no apoya la reubicación de los peajes?

- **Iniciativa ciudadana:** “Apoyo la reubicación de los peajes, porque inicialmente quedaron los peajes rio grande y chaparral era una retención directa hacia el poblador que camina y se mueve en transporte público... todo el que quería ir para Chigorodó para turbo o Necoclí tenía que pagar peaje”.
- **Alcaldía Carepa:** “ yo apoyo la reubicación de los peajes, porque la economía de la región de Urabá no es fuerte y eso parte de los ingresos per cápita que tiene cada ciudadano y son precarios no superan el mínimo y si eso le sumamos los peajes no les va a dar los recursos”
- **Alcaldía Chigorodó:** “Apoyo la reubicación de los peajes, por la cercanía que hay uno de otro y las cercanía a los pueblos, por ejemplo el de Chigorodó y Carepa... estarían muy cerca”.
- **Alcaldía Necoclí:** “ Apoyo reubicación porque se incrementa el costo de vida”

2) ¿Qué perjuicios generaría la ubicación o reubicación de los peajes a la región?

- **Iniciativa ciudadana:** Ninguno, si se reubican (peajes) mejoraría sin números de dificultades que se presentan por este.
- **Alcaldía Carepa:** “La ubicación actual generaría inconformidad retraso en el desarrollo de la zona e inconvenientes sociales”.
- **Alcaldía Chigorodó:** “Seria un perjuicio económico para los ciudadanos”.
- **Alcaldía Necoclí:** “ Se incrementa canasta familiar”

3) ¿Qué beneficios generaría la ubicación o reubicación de los peajes a la región?

- **Iniciativa ciudadana:** “Todos... En unos años nos iban a sacar 1.5 millones de los bolsillos de los Urabaenses”
 - **Alcaldía Carepa:** “Le generaría tranquilidad y normal desarrollo a la economía”
 - **Alcaldía Chigorodó:** “Que realmente se les cobre a los vehículos que entren a la región, por ejemplo uno en el tigre y el otro en Cirilo y esto liberaría económicamente a los pobladores de los municipios que tenían influencia donde se planteó inicialmente”.
 - **Alcaldía Necoclí:** “ El libre tránsito de los habitantes dentro de la región y la disminución de costo de vida”
- 4) **¿Considera usted que el proyecto mar 2 no es sostenible si se generaran cambios, como la reubicación de los peajes?**
- **Iniciativa ciudadana:** “Claro que es sostenible, con la ubicación en el tigre y Cirilo que siempre debió haber sido para el mantenimiento de la doble calzada Urabá, y por eso se creó una empresa llamada autopistas Urabá, encargada de hacer”
 - **Alcaldía Carepa:** “ si es sostenible... y con los peajes que estén a las afueras de la región de Urabá son suficientes para que con el tiempo sean auto sostenibles”
 - **Alcaldía Chigorodó:** “Si puede ser sostenible, porque el flujo vehicular una vez habilitado el puerto y habilitado las vías adecuadamente, el flujo vehicular va a aumentar constantemente y se puede dar una sostenibilidad clara”.
 - **Alcaldía Necoclí:** “ No se afectaría porque se pagan impuestos”
- 5) **¿Considera que la forma en que la comunidad se manifestó para defender la ubicación actual de los peajes y el NO cobro fue la correcta? ¿Por qué?**

- **Iniciativa ciudadana:** No fue la correcta, pero fue la medida desesperada que optó la comunidad al no ser escuchadas a través de la vía legal. “Nos reunimos con los alcaldes y ellos apoyaban la iniciativa ciudadana y apoyaban el no cobro de los peajes y la reubicación de estos”.
 - **Alcaldía Carepa:** “En lo personal, no estoy de acuerdo con las vías de hecho sino con las vías de derecho, pero no nos digamos mentiras ya se habían acudido a las vías de derecho y desafortunadamente en nuestro país no se obedece a las vías de derecho o buscan mecanismos para entorpecer entonces la ciudadanía opta por las vías de hecho que fue lo que sucedió... no estoy de acuerdo pero son las que funcionan en este país”.
 - **Alcaldía Chigorodó:** “No fue la correcta, por el desenlace que se generó todos esos días que fue de violencia y no de protesta y estos actuaron así porque no los escucharon a través de los voceros y comunidad en general y salieron a manifestar y se perdió el objetivo de la movilización”
 - **Alcaldía Necoclí:** “Si, porque es la forma que le pueblo se muestra y se hace sentir por vías de hecho”.
- 6) ¿Qué le espera a Urabá y al desarrollo del país con la implementación y puesta en marcha en su totalidad del proyecto mar 2?**
- **Iniciativa ciudadana:** “Desarrollo, aporte a la economía del país porque Urabá es una tierra estratégicamente ubicada y al gobierno y a la población nos conviene que se mueva la economía del país por la región”
 - **Alcaldía Carepa:** “Es un proyecto favorable para el país y para la región de Urabá, con este todas las vías y el transporte se optimizan y eso genera desarrollo”.

- **Alcaldía Chigorodó:** “Es un tema de desarrollo y de progreso para la zona... una zona que tenga buenas vías de acceso y movilidad tiende a desarrollarse con el futuro.
- **Alcaldía Necoclí:** “Desarrollo en toda la parte socioeconómica de la región”

Análisis general de entrevistas:

- Todos los *Stakeholders* entrevistados, coinciden en varias de las respuestas, lo que permite deducir que apoyan el crecimiento de la región y a su vez están de acuerdo con que se reubiquen los peajes, lo que permitirá el desarrollo socioeconómico de la región.
- Todos consideran que el proyecto mar 2 es muy importante para la región y el país, incluyendo todos los proyectos que se avecinan en la región.
- De acuerdo a la posición de los entrevistados una reubicación adecuada de los peajes permitiría el impacto y crecimiento económico que la región necesita.
- La mayoría de las personas defiende la futura reubicación de los peajes con el fin de no afectar el bien común como es el ingreso de cada familia, ya que el incremento en la canasta familiar y transporte no tendría remedio.
- El Gobierno al no tener en cuenta las solicitudes, requerimientos y alternativas de la comunidad, llevo a la población a protestas por vía de hecho para lograr ser escuchados.

Conclusiones

Para Analizar la posición y opiniones de los *stakeholders* involucrados en la ubicación actual y reubicación futura de los peajes del Urabá Antioqueño; teniendo como base impactos económicos, sociales y culturales del proyecto; sus causas y efectos, se realizaron 220 encuestas y cuatro entrevistas y con lo anterior se puede concluir:

Frente a *Conocer las posturas adoptadas por los stakeholders involucrados en los peajes del Urabá Antioqueño:*

Las posturas se identifican como una negatividad tajante a la ubicación de dos de los peajes en la zona de Urabá, también apoyan que se ubiquen dos casetas uno en la entrada y otro en la salida de la zona para contribuir al sostenimiento de las vías y el crecimiento de la economía.

También se identificó una barrera frente al tema por temores a represalias.

Los stakeholders involucrados en los peajes del Urabá Antioqueño, consideran que no se beneficiaran en su vida personal, por el contrario traerá consecuencias negativas en la calidad de vida al afectar la economía familiar y regional, así mismo es evidente que están mayoritariamente en acuerdo de reubicar dichos peajes.

Respecto a *Determinar las causas y/o efectos socio-económicos que generan las posiciones de los Stakeholders.*

Los diferentes *stakeholders* concuerdan que son necesarios los peajes para el sostenimiento de las vías, sin embargo no concuerdan en la ubicación actual de las casetas y por la falta de consenso se generan discusiones provocando efectos negativos como las vías de hecho.

El desarrollo de la economía de la región se vería afectada con cobros de peajes a los mismos pobladores de la región (área metropolitana) y otra parte indica que se debe realizar para un recaudo superior; estas posiciones provocan inequidad y contravía a la economía y desarrollo social.

Lo más evidente es el repudio y la necesidad de las vías de hecho de la comida para rechazar la ubicación y obligar a la reubicación; generando violencia, desmanes y afectación social y económica.

La ubicación de los peajes de la región del Urabá deberían estar enfocados hacia el bien común, social y económico de la población y la región; por lo tanto afectara el entorno social y no permitirá el desarrollo y crecimiento económico, principal logro que debería tener un proyecto de esta magnitud.

El último objetivo era *Precisar los motivos de los stakeholders al defender la ubicación y futura reubicación de los peajes en el Urabá Antioqueño.*

Este se puede evidenciar en cada entrevista con el cual coinciden que la ubicación actual es negativa para los pobladores de la región que se desplazan diariamente por los municipio de la región ya que afectan la economía y la calidad de vida de los pobladores y la reubicación es necesaria para realizar recaudo que contribuyan al sostenimiento de la vía pero en lugares estratégicos fuera del corredor regional.

El realizar esta labor fue satisfactoria para comprender el porqué de tantas discusiones y desaciertos o aciertos de los *stakeholders*, frente a un tema complicado como lo es el recaudo de peajes en una zona que esta frente a un gran desarrollo económico que puede traer consecuencias sociales devastadoras.

Referencias

- Benítez, M., & Quintana, N. (2015). Técnicas para la evaluación organizacional y administrativa en la etapa de formulación de un proyecto. Cali, Colombia: Universidad de San Buenaventura
- Cardona, V. H. (04 de 01 de 2018). C.el Colombiano
<http://m.elcolombiano.com/antioquia/traslado-de-peajes-en-uraba-no-es-viable-agencia-nacional-de-infraestructura-KM7961590>
- Editorial, C. ©. (2018). Historia de peajes. EL TIEMPO, págs.
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-942450>.
- Eduardo Juárez Crosetto, 2018
- Freeman, 1984; Freeman y Gilbert, 1988, 1992; Freeman y Reed, 1983, Mitroff, 1983)
- Guzmán, J. A. (2015). los “stakeholders” como ventaja competitiva en el sector empresarial. Revista CE Contribuciones a la Economía.
- infraestructura, a. n. (28 de 08 de 2018). agencia nacional de infraestructura.
<https://www.ani.gov.co/contratacion/procesos-de-contratacion>
- Project Management Institute (PMI) (2008) Guía PMBOK. 4ta Edición en español. EUA: PMI.
- Medellín, C. d. (Octubre de 2016).
https://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2017/Publicaciones%20regionales/20-3Perfil%20Urabá_Oct14.pdf
- San Juan, J. L. (07/12/2012). La teoría del *Stakeholder*

- Transporte, M. d. (2018) <https://www.mintransporte.gov.co/mintraninos/Publicaciones/Historia>
- Urabá, C. d. (Enero de 2018) <http://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2018/01/INFORME-SOCIOECONOMICO-2017.pdf>
- Rodolfo Siles, PMP y Ernesto Mondelo, PMP, Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R, 2ª edición, BID-INDES, 2012.
- Pablo Lledó (2011) Director de proyectos: cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento. 3ra Edición. Canadá.
- http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping_es.html

Anexos

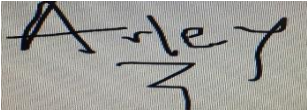
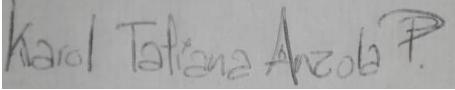
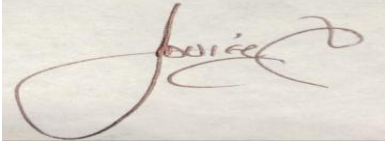

Todas las evidencias del trabajo realizado se pueden encontrar en el siguiente link:

<https://drive.google.com/open?id=14cJyrDIajdR-vwsBuZCSOSydFSXwdEgY>

Yo **Moya Mosquera José Arley** C.C 1040354896, **Anzola Pinilla Karol Tatiana** C.C 1076620829 ,**Carreño Sánchez Carlos Javier** C.C 79857828 ,**Gonzalez Urrego Yulieth Andrea** C.C 1022093132, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Corporación Universitaria Unitec los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley de 1982¹, de la investigación titulada:

TITULO “PEAJES EN URABÁ, UN EJEMPLO DE DIVISIÓN DE POSTURAS EN LOS STAKEHOLDER”

Producto de mi actividad académica, para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos. La Corporación Universitaria Unitec entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada plenamente para ejercer los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y publicación. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al Artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia escribo este documento en el momento mismo que hago entrega del trabajo final a la Biblioteca General de la Corporación Universitaria Unitec.

Nombre	Firma	Cédula
MOYA MOSQUERA JOSÉ ARLEY		1040354896 de Carepa
ANZOLA PINILLA KAROL TATIANA		1076620829 de Tabio
CARREÑO SÁNCHEZ CARLOS JAVIER		79857828 de Bogotá
GONZALEZ URREGO YULIETH ANDREA		1022093132 de Antioquia