

# INTRODUCCIÓN



## **Autores Principales**

### **Michael Warner**

Natural Resources Cluster Secretariat  
Business Partners for Development  
c/o CARE International UK  
8-14 Southampton Street  
London WC2E 7HA  
bpd@uk.care.org

### **Daniel Johnston, con Norman MacLeod**

Hope Johnston and Associates  
Vancouver Island Office  
2871 Barnes Road  
Nanaimo, BC Canada V9X 1N9  
npmacleod@home.com  
danieljohnston@bc.sympatico.ca

### **Alex Grzybowski**

Alex Grzybowski and Associates  
515 Norris Road  
Sidney, BC Canada V8I 5M8  
grzybowski@tnet.net

### **Richard Roberts, con Joan Gregus**

Praxis Inc.  
2215-19 Street  
Calgary, Alberta Canada T2T 4X1  
roberts@praxis.ca  
gregus@praxis.ca

### **Edición**

Michael Warner  
Natural Resources Cluster Secretariat  
Business Partners for Development  
Joan Gregus y Richard Roberts  
Praxis, Inc.

### **Diseño y Formato**

Ong, Lee Design  
Praxis, Inc.

### **Traducción al Español**

Ernesto Martínez  
Casilla 5349 La Paz - Bolivia  
email: emartinezf@unete.com

Junio, 2001 - Versión 1.0  
Impreso en Canadá

## RESUMEN

### Business Partners for Development

El *Natural Resources Cluster* de Business Partners for Development (BPD) busca promover el rol de las empresas petroleras, gasíferas y mineras en actividades de desarrollo. El programa es una colaboración singular entre empresas petroleras y mineras, CARE Internacional, el Banco Mundial y el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido. Entre los miembros del Comité de Orientación del programa se encuentran:

- ▶ Anglo American
- ▶ BP plc
- ▶ CARE Internacional
- ▶ Departamento del Desarrollo Internacional (Reino Unido)
- ▶ Integrated Coal Mining Limited
- ▶ Consejo Internacional de Minería y del Medio Ambiente (ICME)
- ▶ Norsk Hydro
- ▶ Phelps Dodge
- ▶ Placer Dome
- ▶ Rio Tinto
- ▶ Royal/Dutch Shell
- ▶ Grupo del Banco Mundial
- ▶ Recursos WMC

La meta del programa es producir ejemplos prácticos, basados en operaciones de recursos naturales alrededor del mundo, que muestren cómo **las alianzas trisectoriales** que involucran a empresas, autoridades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil pueden ser un medio más efectivo para que las empresas administren mejor sus riesgos sociales y contribuyan a un desarrollo humano sostenible. A través del trabajo en diferentes países y en diferentes fases de desarrollo de proyectos, el Natural Resources Cluster pone sistemáticamente a prueba el desempeño de las alianzas tri-sectoriales en términos tanto de beneficios para la compañía, como de impacto en el desarrollo.

Un pedido permanente de los miembros del Natural Resources Cluster con actividades de campo ha sido la capacitación en habilidades e instrumentos que faciliten el diálogo multilateral, la construcción de consenso intercultural y el manejo de alianzas. Esta demanda refleja una creciente conciencia, al interior de la iniciativa del BPD, de que el **proceso** de desarrollo de alianzas trisectoriales para enfrentar temas sociales es complejo y requiere ser **sistematizado** y **profesionalizado**.

Este documento debe ser considerado como un **trabajo en proceso**. A pesar que los módulos han sido probados “en el camino” en varios proyectos petroleros y mineros, todavía existe la posibilidad de mejorarlos. El documento está siendo publicado en este momento para satisfacer la urgente demanda por el desarrollo de habilidades para la administración de alianzas para la inversión social en los sectores petrolífero, gasífero y minero. Además, muchos de los principales instrumentos utilizados tienen una aplicación más allá del sector de industrias extractivas (por ejemplo infraestructura y construcción).

No existe obligación alguna de parte de los miembros del Natural Resources Cluster para usar o implementar las ideas expuestas en este documento.

## ANTECEDENTES

### Alianzas –una nueva manera de gestionar temas sociales

#### El problema

La gestión del impacto de los proyectos de recursos naturales en comunidades locales, el mantenimiento de la licencia social para operar y el mejoramiento de la contribución que hace un proyecto al desarrollo regional de largo plazo presenta un conjunto complejo de problemas que serían mejor resueltos a través de un esfuerzo conjunto entre empresas y el resto de la sociedad.

#### La Importancia de establecer relaciones

Las compañías petroleras, gasíferas y mineras más grandes del mundo operan cada vez más en regiones de comunidades pobres. Es fundamental lograr un uso más efectivo de las relaciones externas para asegurar la visible contribución de la empresa al desarrollo de la comunidad y a la reducción de su pobreza. Aquellas compañías que desarrollan exitosamente y utilizan sus relaciones para este objetivo logran una ventaja competitiva local y globalmente. Aquellas que no lo hacen, corren el riesgo de marginalizarse a sí mismas.

#### Convirtiendo las Relaciones en Alianzas

El desarrollo de buenas relaciones con las comunidades, organizaciones no gubernamentales, organizaciones gubernamentales centrales y locales y agencias donantes internacionales no es nada nuevo. Lo que es nuevo es el fortalecimiento de estas relaciones al punto que las organizaciones provenientes de los tres sectores de la sociedad – compañía, gobierno y sociedad civil- voluntariamente “combinan” sus conocimientos, recursos y habilidades para resolver problemas sociales complejos. Este es el concepto de la alianza tri-sectorial: una colaboración voluntaria para promover un desarrollo sostenible, basado en la eficiente re-distribución de recursos complementarios a través de empresas privadas, gobierno y sociedad civil. Las características clave de las alianzas tri-sectoriales incluyen:

- La colaboración voluntaria entre empresas, gobierno y sociedad civil para enfrentar los problemas sociales que derivan de las actividades extractivas
- objetivos acordados mutuamente
- “combinación” de sus recursos y riesgos
- incremento del valor a lo que cada socio puede alcanzar por sí sólo
- consenso en la sociedad sobre una distribución más eficiente de los beneficios, responsabilidades y costos de un proyecto



**Centro de Salud, en el Estado de Bolívar, Venezuela –construida a través de la alianza tri-sectorial entre la empresa minera (Placer Dome y CVG), gobiernos regionales, comunidades locales, ONGs y el Ejército.**

## Por qué “combinar” recursos?

Las alianzas tri-sectoriales ofrecen algo más que relaciones públicas o consultas a los involucrados convencionales. Aunque estas actividades pueden mejorar las relaciones externas de una compañía, no necesariamente desembocan en una acción colectiva. La “combinación” de recursos es una señal de compromiso para poner en práctica algo, juntos!

Un enfoque de alianza tri-sectorial asume que las **competencias** fundamentales de cada sector en la sociedad – empresa privada, gobierno y sociedad civil – contribuyen excepcionalmente a la administración de temas sociales y ambientales locales, por ejemplo:

- **Autoridades gubernamentales** ofrecen credibilidad a acuerdos de alianzas, coordinación estratégica a través de planes locales de desarrollo, inversión pública, y podrán actuar como catalizadores, promotores o mediadores.
- **Las compañías petroleras, gasíferas y mineras** están aprendiendo que su mayor aporte al manejo de problemáticas sociales se encuentra dentro de sus competencias empresariales fundamentales (por ejemplo, extendiendo las oportunidades de empleo, infraestructura, equipamiento de capital, liderazgo, atención al desempeño y defensa de intereses).
- **Organizaciones de la sociedad civil** (grupos religiosos, sindicatos, organizaciones no-gubernamentales, agrupaciones comunales de base, PYMES, etc.) contribuyen con sus conocimientos locales, una capacidad de movilizar la participación comunitaria, e instrumentos y métodos para asegurar la relevancia a las necesidades locales.

### Evaluación Independiente de la mina de carbón Sarshatali. Alianza LATM, Bengala Occidental, India

**Administración Gubernamental del Distrito** “Experimentó el enorme potencial del proceso de alianza... está interesado en ponerla a prueba donde sea posible”.

**Empresa operadora** - “La administración de alto nivel de la corporación está convencida que el enfoque orientado al proceso que tiene la alianza tri-sectorial ayudaría a cumplir con las responsabilidades de la corporación en el campo del desarrollo social”.

**ONGs Locales** – “Se suscribe a la opinión de que deberían existir muchas [formas de] alianzas”... “desearía formar parte de otra alianza con ICML (la empresa) y el Gobierno en educación y saneamiento”.

## Beneficios empresariales

Aunar estos recursos únicos pero complementarios dentro de una alianza tri-sectorial puede dar los siguientes beneficios empresariales:

- Una “licencia social de operación” más fuerte y durable.
- Nuevos canales de comunicación que incrementen las oportunidades para prevenir disputas locales y manejar riesgos sociales.
- Cumplimiento de requerimientos cada vez más estrictos de reguladores, inversionistas y las oficinas matrices para la administración local y ambiental.
- Ahorro de costos directos durante la incertidumbre de los periodos de inversión
- Reputación de la corporación mejorada y protegida
- Reasentamiento y restitución de ingresos más aceptables localmente
- Uso más efectivo de la debida diligencia y de estudios de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) al fomentar las relaciones comunitarias.
- Contribución más visible y efectiva del proyecto en la economía local
- Menor dependencia de la comunidad al momento de cierre y entrega del proyecto
- Una distribución de la riqueza más equitativa en la región de las operaciones

## Impacto en desarrollo

Algunos de los beneficios potenciales de las alianzas tri-sectoriales para las comunidades y el gobierno local son:

- La extensión de la infraestructura operacional (caminos, provisión de agua, salud, electricidad, etc.) hacia las comunidades locales y ahorros asociados para el gobierno y la empresa.
- Incremento del 'efecto multiplicador' de los proyectos de recursos naturales en la economía local (Ej. en el empleo y/o con proveedores locales).
- Los programas de inversión social de las empresas son relevantes localmente, sostenibles y tienen una relación tiempo/beneficio.
- Una distribución más equitativa de los beneficios económicos de los proyectos de recursos naturales en toda la región de operaciones.
- Un mejor alineamiento de las inversiones sociales del sector privado (por ejemplo Infraestructura comunitaria, restitución de ingreso, etc.) con los planes de desarrollo del sector público.
- Mayor visibilidad de las autoridades gubernamentales ejecutando sus tareas cívicas

## ... y los riesgos?

El modelo de alianza tri-sectorial no está libre de riesgos. Por ejemplo, la reputación de la empresa está en juego si uno de los socios incumple sus compromisos.

Sin embargo, estos riesgos se pueden manejar; incluso se añade valor para todas las partes, si la alianza propuesta es evaluada primero para determinar sus méritos en contraste con otros mecanismos disponibles para manejar los temas sociales; si el proceso de generación de confianza y los acuerdos entre los socios se maneja de forma apropiada; y si se pueden encontrar socios que tengan recursos complementarios y estén dispuestos a compartir los riesgos.

## Construyendo alianzas tri-sectoriales

Las alianzas tri-sectoriales pueden definirse de dos maneras:

- Como un **proceso** de generación de confianza, solución conjunta de problemas y administración de relaciones entre empresa, gobierno y sociedad civil.
- Como un **producto** –un conjunto de acuerdos diseñados para proponer un programa de administración social

### El proceso de construcción de alianza

El manejo efectivo de temas sociales y ambientales se refiere tanto al manejo de las relaciones como a la recolección y análisis de datos. El proceso de construcción de alianza ofrece un conjunto de actividades y herramientas para utilizar mejor las relaciones. El proceso se divide en tres fases:

#### Exploración de la alianza

- Asegurarse de contar con un "campeón" interno (ejecutivo de alto nivel) para dirigir el proceso de desarrollo de la alianza.
- Evaluación interna previa de los costos, riesgos y beneficios de la alianza



- Dialogo exploratorio y consulta para identificar el “tema” social y ambiental de la alianza y medir las expectativas y roles de los socios potenciales.

#### Construcción de la alianza

- Construcción de consenso entre los socios para promover la confianza y el acuerdo de compromisos específicos
- Fortalecimiento de la capacidad de los socios de implementar sus compromisos y roles

#### Mantenimiento de la Alianza

- Medición del impacto de la alianza
- Flujo de comunicación permanente entre los socios y adaptación de la alianza a circunstancias cambiantes

### Habilidades para la construcción de alianzas

Las habilidades locales comprometidas en el proceso de construcción de la alianza para la administración social y ambiental local son las mismas a aquellas comúnmente usadas en la “alianza de proyecto” de la industria de la construcción. La habilidad más importante es la “construcción de consenso” (por ejemplo, negociación “ganar-ganar”) y la “facilitación por parte de terceros”. Otras habilidades de asociación son tan sólo refinamientos de practicas existentes, como evaluación, consulta y administración de proyecto.

### El Producto de la alianza

El resultado del proceso de construcción de la alianza es una serie de acuerdos entre sus socios. Estos incluyen:

- Una visión compartida y objetivos explícitos
- Los beneficios mutuos anticipados
- Un único plan de trabajo con roles claros y compromisos de recursos de cada parte
- Un mecanismo de arbitraje para solucionar disputas
- Procedimientos para una diálogo continuo

Un ejemplo de una alianza tri-sectorial se da en el recuadro.

#### Ejemplo de caso – La Mina de Oro Las Cristinas, Venezuela

##### El proyecto

En 1991 Placer Dome de Venezuela (una subsidiaria de la compañía minera Canadiense Placer Dome Inc.) firmó un acuerdo de riesgo compartido con la Corporación Venezolana de Guayana, del Gobierno de Venezuela. La empresa, operando como Minera Las Cristinas (MINCA), debía desarrollar comercialmente depósitos de oro en un sitio del Estado Bolívar (parte sudeste de Venezuela). En el momento del involucramiento del BPD, el proyecto estaba en la fase previa a la construcción de la mina.

##### Administración Social

Toda los terrenos necesarios habían sido adquiridos y el plan de reasentamiento fue completado. En MINCA, la Unidad de Desarrollo Sostenible ha estado trabajando promocionando el desarrollo social y económico local y reduciendo el impacto social. Un modesto programa de mejoramiento socio-económico ha sido implementado en el área de impacto de la mina, al igual que un exitoso proyecto minero de pequeña escala.

##### Incertidumbre de la Inversión

A consecuencia de la caída del mercado aurífero internacional, MINCA suspendió la construcción en julio de 1999. La suspensión implicó que las expectativas de la comunidad sobre los beneficios ya no podrían ser satisfechas por la compañía, y que había la posibilidad de una confrontación o, incluso, de invasión de la concesión.

##### Alianza – Centro de Salud

En noviembre de 1999 (MINCA), junto a otras 15 organizaciones incluyendo ONGs locales e internacionales, la oficina del Gobernador, el Ejército, instituciones de la comunidad y las autoridades centrales y regionales de salud – se pusieron de acuerdo para anuar recursos para construir un **centro de salud**. Al momento de la incertidumbre de la inversión, el centro, y el entusiasmo generado por el proceso de alianza, ha ayudado a mantener la “**licencia social de operación**” de la empresa, mientras que ha reducido sus costos de “**cuidado y mantenimiento**”, el nivel de **dependencia comunitaria** de la compañía y el **riesgo de confrontación**. Los roles específicos en la alianza incluyen:

##### Sociedad Civil

- Fundación de Ayuda Médica Humanitaria de Venezuela: equipamiento, asistencia administrativa y técnica
- Comunidades: Mano de obra, recomendaciones de diseño y de funcionamiento.

##### Compañía

MINCA: Supervisión de la construcción, despacho aduanero para los equipos, financiamiento para voluntarios y materiales de construcción.

##### Gobierno

- **Alcaldía:** donación de un edificio en construcción, terrenos, material de construcción y expertos, como también la contribución para los costos de personal para el centro terminado
- **Una Brigada local del Ejército** – mano de obra
- **Gobierno Estatal:** materiales para los caminos de acceso, medicinas y suministros para el centro
- **Ministerio de Salud y Desarrollo Social:** financiamiento para doctores, asistencia con temas legales
- **Hospital regional:** suministro de medicinas a precio de costo

Todos los socios son responsables de la selección del **comité de administración**.



## USANDO ESTE DOCUMENTO

### Propósito

Este documento presenta una serie de módulos de capacitación. La capacitación está diseñada para aquellos interesados en participar en, o para el facilitador de, procesos de alianzas entre empresas privadas, gobierno y sociedad civil.

La capacitación promueve alianzas para el manejo de temas sociales relacionados con operaciones petrolíferas, gasíferas y mineras (empleo, compras, mitigación de impactos sociales, reasentamiento, desarrollo comunitario, desarrollo regional y diálogo de política)

La capacitación está dirigido a:

- Las unidades operacionales de proyecto petrolíferos, gasíferos y mineros (ejemplo: administradores de activos, personal de asuntos públicos y relaciones con la comunidad, y oficiales ambientales, de salud y seguridad);
- Autoridades gubernamentales centrales y municipales (por ejemplo: oficiales de departamentos gubernamentales municipales, gobierno central, reguladores petrolíferos, gasíferos y mineros, departamentos del servicio público del gobiernos central- salud, educación, distribución de agua, etc);
- Organizaciones locales de la sociedad civil ( por ejemplo líderes de organizaciones comunitarias de base, directores y administradores de programas de organizaciones no-gubernamentales, y mandos medios de pequeñas y medianas empresas privadas);

- Organizaciones internacionales de asistencia al desarrollo residentes (por ejemplo: administradores de programas y asesores); y

- **Facilitadores con experiencia** quienes pueden ser llamados para apoyar el diseño, la facilitación o la “solución de problemas” de una alianza en evolución.

Nota: Este documento no ha sido diseñado explícitamente para la capacitación de grupos comunitarios. Se anticipa que la participación de la comunidad en el proceso de capacitación será limitado a líderes comunitarios.

### Alcance

Los módulos de capacitación son aplicables a cualquier contexto en el que operaciones petroleras, gasíferas y mineras mantienen contacto con la sociedad local. Se obtendrán mejores resultados si se aplican a las siguientes situaciones:

- Cuando la presencia de la compañía provoca contrastes en riqueza y bienestar o levanta las expectativas locales
- Cuando la mitigación del impacto social anticipado de operaciones es muy complejo para que la compañía la maneje sola;
- Cuando la compañía está en una situación única para ayudar a explotar oportunidades sociales y económicas en la sociedad.



Los módulos de capacitación no han sido diseñados para ser usados en situaciones donde el proceso de diálogo con las partes interesadas de los sectores de la corporación, gobierno y sociedad civil acarrear los siguientes riesgos:

- Agravar una disputa existente entre partes o despertar conflictos históricos (ejemplo: exacerbar quejas que grupos comunitarios puedan tener hacia una compañía respecto a compensaciones o alentar el resurgimiento de conflictos pasados relacionados con la participación de autoridades de gobierno en periodos de opresión armada);
- Poner en riesgo las vidas o el bienestar de los representantes de una o de otra parte (ejemplo: hacer que los miembros de la comunidad sean implicados “por asociación”).

Si se desea desarrollar alianzas interculturales en ambientes vulnerables a conflictos como éstos, recomendamos buscar los servicios, disponibles comercialmente, de especialistas para la resolución de conflictos. Los módulos de capacitación en este documento han sido elaborados para situaciones de conflictos donde las tensiones han sido (o pueden ser rápidamente) llevados a un punto donde las partes de los tres sectores han entrado de forma segura en un diálogo alrededor de algún tema social común.

## Los Módulos de Capacitación

Los módulos son:

**Módulo 1 (1 hora)** se dirige a gerentes de primer nivel de cualquier organización que tengan curiosidad sobre el trabajo en alianzas para resolver la complejidad de temas sociales que afecten a sectores petroleros, gasíferos y mineros.

**Módulo 2 (1-día)** se desarrolla alrededor de un “**mapa de ruta**” diseñado para ayudar a los participantes a navegar a través del proceso de desarrollo y administración de una alianza tripartita. Los participantes son alentados a experimentar con habilidades claves requeridas en las diferentes fases del proceso.

Cada uno de los módulos restantes contribuye con un juego específico de habilidades relevantes a asumir un rol proactivo en la administración de alianzas. Las habilidades pueden ser divididas en tres fases:

- *Exploración de la alianza* – habilidades relevantes a la exploración de las ventajas del trabajo en alianzas tri-sectoriales, incluyendo una **evaluación interna (Módulo 3 –1 día)** de las alternativas, beneficios, costos y riesgos del trabajo de alianza en temas sociales; y **comunicación y consulta** con socios potenciales (**Módulo 4 – 1 día**);
- *Construcción de la alianza* – habilidades relevantes para la construcción de consenso crítico para la efectividad de la alianza, incluyendo el proceso de diseño, negociación, **construcción de consenso (Módulo 5 – 2 días)** y **facilitación** por parte de terceros (**Módulo 6 – 2 días**); y
- *Mantenimiento de Alianza* – habilidades que ayudan a mantener el flujo de los beneficios mutuos de las actividades de la alianza, incluyendo planificación del trabajo, monitoreo de impacto, y adaptación de la alianza y auto reflejo – **instrumentos de administración (Módulo 7- 1 día)**

Un resumen más detallado de los módulos de capacitación se ofrece en la Hoja de Apoyo i.3

## Resumen de los Módulos de Capacitación

**Módulo 1 – Revisión general para gerentes de primer nivel (1-hora)** Una colección de transparencias esbozando por qué el concepto de alianza tri-sectorial se constituye en una mejor alternativa a enfoques convencionales para gestionar temas sociales; cómo las alianzas tri-sectoriales se construyen y se mantienen; los lazos entre las alianzas y otras prácticas de administración de proyectos; y, a través de un ejemplo, el valor añadido de la alianza en el alcance de los objetivos de la compañía y los objetivos de desarrollo.

**Módulo 2 – Mapa de Ruta (1-día)** – recomendado para todos los participantes. Desarrolla la capacidad para que los participantes comprendan su situación dentro de los procesos de: *exploración* de la necesidad, beneficios, y costos de la alianza y, si un enfoque de alianza es la mejor alternativa; *construcción* de una alianza; o el *mantenimiento* de su flujo de beneficios a través del tiempo. Provee experiencia en las características claves y los principios base de exitosas alianzas. Termina con la selección, por parte de los participantes, de los módulos más relevantes para ellos para empujar el proceso del desarrollo de la alianza.

Todos los módulos siguientes:

- Se basan en el desarrollo de habilidades;
- Se construye explícitamente a partir de lo que los participantes saben;
- Promociona una capacitación en función a experiencias de los participantes (tipo “clínica”), utilizando alianzas propuestas o ya existentes como material de caso (e incluye casos-ejemplo donde la capacitación tipo “clínica” no es apropiado); y
- Finaliza con la preparación de pequeños planes de trabajo que esbozan cómo cada participante pondrá en práctica la capacitación completa para llevar su organización a través del proceso del desarrollo de la alianza tri-sectorial.

**Módulo 3 –Evaluación Interna (1 día)** – desarrolla, entre los participantes, la capacidad de balancear los riesgos, costos y beneficios de adoptar un enfoque de alianza para cumplir los objetivos de inversión social de sus organizaciones. Incluye: evaluación interna del “espacio de negociación” de la organización, el mapeo de las “posiciones” e “intereses subyacentes” de los otros involucrados; identificación de potenciales “áreas comunes” alrededor de las cuales se pueda construir la alianza; y, finalmente, el resumen y la propuesta de acción en base a las recomendaciones dirigidos a los niveles gerenciales.

**Módulo 4 – Consulta y comunicación (1 día)** – Desarrolla la capacidad para que los participantes consulten con potenciales aliados para ponerse de acuerdo sobre un tema común como la base para la alianza y para “reunir” socios en términos de habilidades y recursos complementarios. También desarrolla la capacidad para que los participantes administren los procesos de consulta y comunicación dentro de una alianza existente, tanto entre aliados y entre estos y sus constituyentes.

**Módulo 5 – Construcción de consenso (2 días)** – refuerza la capacidad de los participantes para lograr acuerdos entre varios involucrados usando un modelo de “negociación basada en intereses”. Incluye: comunicación interpersonal y habilidades críticas para la negociación basada en intereses; distingue entre “posiciones/demandas” e “intereses/motivaciones” subyacentes; y enfatiza creatividad y sinergia. El módulo incluye ejercicios de juego de roles para convenir en la visión y objetivos de la alianza tri-sectorial.

**Módulo 6 – Facilitación (2 días)** – dirigida a aquellos más probables de ser invitados a actuar como facilitadores externos de un proceso de construcción de alianza. Empieza con la ética y la función de los facilitadores. El resto del módulo está dedicado a un solo ejercicio de roles que guía a los facilitadores a través de los instrumentos de su oficio. El ejercicio termina con un acuerdo multipartito sobre la detallada estructura de una alianza tri-sectorial.

**Módulo 7. Herramientas de administración (1 día).** Desarrolla la capacidad de los participantes para llevar una alianza de la fase de un esquema de acuerdo a la implementación práctica. Incluye herramientas para tres juegos de actividades: planificación del trabajo, adaptación y auto-reflexión y monitoreo de impacto.

## Para quién es este documento?

Los materiales en este documento son para ser utilizados por capacitadores experimentados. Las siguientes cualidades han surgido como estándares mínimos para aquellos que ofrecen servicios de capacitación en habilidades de construcción de alianzas para la administración social en las industrias extractivas.

- Experiencia en la capacitación de ejecutores;
- Experiencia diseñando y facilitando talleres que involucren participantes de diferentes sectores de la sociedad: empresas, sector público, sociedad civil, organismos intergubernamentales;
- Calificación profesional en alguna forma de “negociación basada en intereses” (ganar-ganar); y
- Una amplia y profunda comprensión de las industrias extractivas y los temas sociales provocados por sus operaciones en países en desarrollo.

**Aclaración.** Si los estándares aquí descritos, son respetados, los autores confían en que el usuario de este documento estará en la posición de interpretar los materiales incluidos para llevar adelante capacitaciones relevantes para la formulación de alianzas efectivas. Los autores no asumen ninguna responsabilidad por resultados donde el capacitador tenga deficiencias en algunos de estos estándares.

## Estrategia de capacitación

Al preparar este documento hemos buscado evitar la producción de un manual de “cómo hacerlo” divorciado de la experiencia práctica. En realidad apuntamos a proveer a los participantes con experiencias totalmente prácticas relevantes a la etapa del proyecto en la que estén, para meditar sobre el enfoque de alianza para manejar temas sociales. Para este fin, se anima a los participantes para que salgan con un **plan de trabajo** que esboce los próximos pasos que cada uno necesita tomar para avanzar en su propio proceso de alianza.

En consecuencia, recomendamos que las sesiones de capacitación funcionen más como una “clínica” donde los participantes vienen a ser instruidos en la búsqueda de su propio proceso de construir su alianza.

Más aún, la meta de desarrollo sostenible de recursos naturales en los países en desarrollo no se cumplirá si una alianza necesita depender de “especialistas de alto costo” para las habilidades de negociación, facilitación o intermediación. Un modelo de desarrollo más sostenible es **transferir estas habilidades** en cuanto sea posible, a las organizaciones involucradas en la alianza y a las organizaciones locales aceptables como facilitadores externos.

Por estas dos razones recomendamos que la capacitación provista en este documento forme parte integral de las actividades que se realizan para administrar las alianzas tri-sectoriales. En resumen, **recomendamos que capacitación y práctica se combinen.**

Más abajo se incluyen algunos ejemplos de cómo usar los módulos. Estos han sido rescatados del programa actual del BPD. Cada ejemplo está asociado con una fase diferente de *la administración de la alianza*.

► **Exploración de la alianza.** En octubre 2000, se realizó una sesión de capacitación de dos días usando estos materiales para las operaciones de la Royal Dutch/Shell en Nigeria (SPDC). La sesión se concentró en habilitar un comité de asesoramiento multi-lateral e intercultural para evaluar sistemáticamente los riesgos y beneficios del trabajo en alianza. La capacitación se armó alrededor de la tarea de que cada organización llegue a una decisión informada respecto a su interés (o desinterés) de formar alianzas para mejorar la evaluación y la mitigación de impactos sociales y de salud derivado de operaciones petroleras.

► **Construcción de la alianza.** En marzo 2000, se realizó una capacitación en habilidades de facilitación externa para líderes comunitarios y agencias gubernamentales en el distrito de la propuesta mina de oro Las Cristinas, Venezuela. Inmediatamente después, estas nuevas habilidades fueron aplicadas a la tarea de construcción de un acuerdo entre la compañía, el departamento de salud del gobierno y grupos comunitarios para construir y administrar un centro local de salud. (Ver foto)

► **Mantenimiento de la alianza.** La empresa patrocinadora de la mina de carbón de Sarshatali en Bengala Occidental está actualmente trabajando en alianza con dos ONGs y varias agencias gubernamentales para fomentar la confianza de las comunidades afectadas por el proyecto, en particular por la adquisición de tierras. La capacitación en la construcción de consenso fue provista a todos los aliados inmediatamente antes de una renegociación de los actuales roles y responsabilidades de las partes interesadas.

También recomendamos que los ejercicios genéricos y los casos-ejemplos usados a lo largo de este documento sean **adaptados a circunstancias locales**. Esta adaptación debe ser realizada conjuntamente con instituciones locales de capacitación – la intención es que, al final, dichas organizaciones asuman las responsabilidades de la realización de la capacitación .

## Materiales

Cada sesión de capacitación empieza con un punteo de los **objetivos de aprendizaje** buscados y un conjunto de **notas de guía** para los capacitadores. Material de apoyo adicional es provisto en forma de **hojas de apoyo** (diagramas, casos-ejemplos, instrucciones para el juego de roles, etc.) y **referencias** para una lectura complementaria. La decisión de dejar una copia de estos materiales será tomada por el(la) capacitador(a). Distribuidos a lo largo del documento encontrarán casos-ejemplos del proceso de construcción de alianza que son extraídos del trabajo del Natural Resources Cluster del BPD alrededor del mundo.



Centro de salud en el Estado de Bolívar, Venezuela