

MÓDULO I

Descripción para gerentes de alto nivel



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

MÓDULO I

Descripción para gerentes de alto nivel

Propósito

Sin importar el tipo de organización – empresa, autoridad de gobierno u organización de la sociedad civil, lograr la aceptación de los gerentes de alto nivel es una tarea crítica para el éxito del trabajo en alianza. Para la mayoría de las organizaciones un modelo de alianza tri-sectorial para la gestión social o el desarrollo comunitario es una nueva forma de trabajar. El temor a lo desconocido y las preocupaciones por la reputación son legítimas, al igual que la necesidad de saber el nivel de recursos que se debe esperar y los beneficios anticipados.

Este módulo contiene seis presentaciones cortas diseñadas para responder estas dudas y delinear la base conceptual de un modelo de alianza para la gestión social. Las presentaciones pueden ser accedidas en Powerpoint desde el CD-Rom en la parte de atrás de este documento. Se recomienda fuertemente que estas transparencias sean adaptadas a las necesidades de la audiencia específica. Las transparencias de las diferentes presentaciones pueden también combinarse para diseñar un mejor producto global.

El siguiente es el resumen de las presentaciones:

Presentación 1

Descripción de Business Partners for Development y el Natural Resources Cluster

Esta presentación está dirigida a aquellas audiencias que deseen entender los orígenes de estos materiales de capacitación y el modelo de alianzas tri-sectoriales en las industrias extractivas. Se describen el programa de Business Partner for Development y el trabajo del Natural Resources Cluster.

Presentación 2

Alianzas tri-sectoriales – La Perspectiva de la empresa

Vista desde la perspectiva de la empresa, esta presentación describe algunos de los argumentos clave a favor de que las empresas petroleras, gasíferas y mineras se involucren en la gestión de temas sociales a través de un acuerdo de alianza tri-sectorial. Se hacen comparaciones con las alternativas a las alianzas, su integración con herramientas convencionales de gestión de proyectos y cómo trabaja en la práctica. Parte de este material puede ser relevante a audiencias gubernamentales o de la sociedad civil.

Presentación 3

Alianzas tri-sectoriales – La Perspectiva de la sociedad civil

Esta presentación ha sido adaptada de una presentada a treinta Administradores de Programa de las operaciones de campo de CARE Internacional. Intenta responder algunas de las preguntas generalmente realizadas por organizaciones de la sociedad civil: ¿Por qué las empresas buscan nuestra ayuda?; ¿cómo podemos superar los miedos de involucramos (especialmente el miedo a nuestra reputación dañada)?; y ¿cuál es el papel apropiado de una ONG o una organización de base en el proceso de asociación?.

Presentación 4

Alianzas tri-sectoriales – La Perspectiva del gobierno

El programa de Business Partners for Development promueve un modelo tri-sectorial de alianza. El programa cree de que se está generando evidencia de que en las circunstancias correctas ésta es una efectiva y eficiente manera para que las empresas petroleras, gasíferas y mineras gestionen los temas sociales y contribuyan al desarrollo sostenible. Esta presentación está dirigida principalmente a autoridades del gobierno local. Tanto técnicos como directores y gerentes de departamentos de servicios públicos – salud, educación, bienestar familiar, infraestructura, desarrollo agrícola, etc.

El material necesitará ser adaptado para otro tipo de gobierno (por ejemplo, reguladores y agencias intergubernamentales de desarrollo). En la presentación se cubren algunas de las

debilidades de la forma actual en las que las empresas del sector extractivo gestionan temas sociales: las contribuciones especiales que puede hacer el gobierno a un acuerdo de alianza y los beneficios de un enfoque de alianza para las agencias gubernamentales.

Presentación 5

Estudio de caso – Proyecto Minero Sarshatali, India

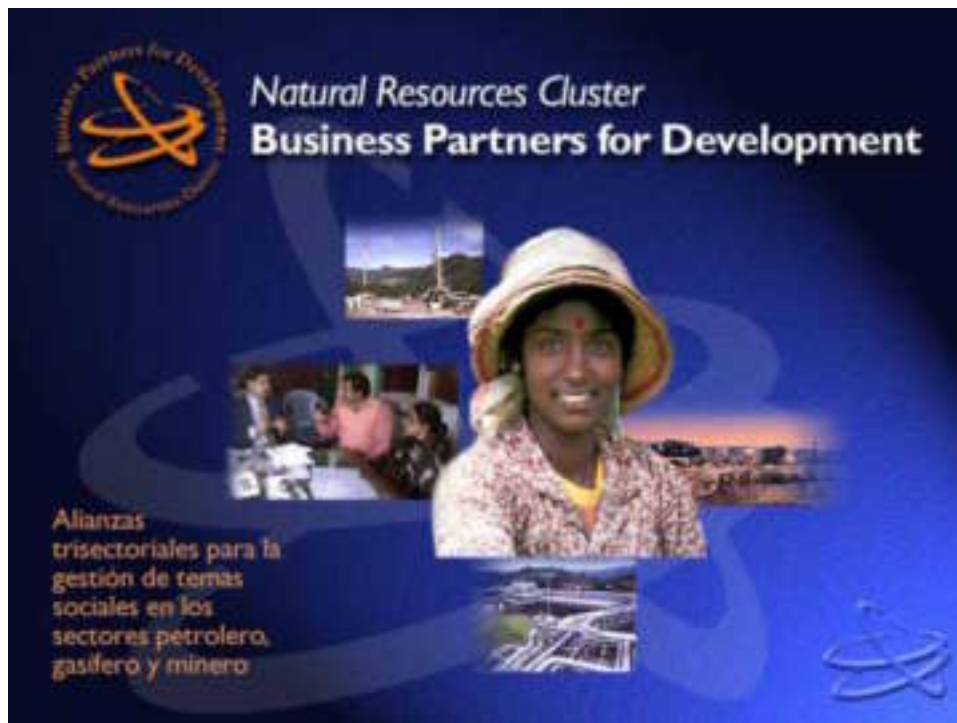
Entre diciembre de 1999 y septiembre de 2000 un acuerdo de alianza tri-sectorial fue negociado y empezó a funcionar entre ICML (un operación minera privada), en Bengala Occidental, India; dos ONGs locales, líderes comunitarios y varios departamentos de la autoridad municipal. La alianza trató temas sociales incluyendo una línea de base para una Evaluación de Estilo de Vida, restauración de ingresos, reasentamiento y construcción de caminos. Esta presentación resume el proceso de formulación de la alianza, los diferentes roles de cada socio y el valor añadido generado por la alianza a favor de los intereses de la empresa, las comunidades y el gobierno local.

Presentación 6

Resumen de los módulos de capacitación

En esta presentación se resumen los objetivos de aprendizaje de los siete módulos de capacitación y se presenta el concepto de “mapa de ruta” para guiar el proceso global de asociación.

Presentación I
Descripción de Business
Partners for
Development y el
Natural Resources
Cluster



Organización

- 4 redes internacionales (grupos o "clusters")
 - **Recursos naturales**
 - Agua y saneamiento
 - Educación y desarrollo juvenil
 - Seguridad vial
- 1 red de diseminación intergrupal



Natural Resources Cluster

- Organismos fundadores:
 - Departamento para el Desarrollo Internacional
 - Grupo del Banco Mundial
 - Empresas privadas
- 9 empresas privadas (petroleras y mineras)
- 7 proyectos "focales" petroleros y mineros
- Secretariado – hospedado por CARE UK International.



Natural Resources Cluster

- Organismos fundadores:
 - Departamento para el Desarrollo Internacional
 - Grupo del Banco Mundial
 - Empresas privadas
- 9 empresas privadas (petroleras y mineras)
- 7 proyectos "focales" petroleros y mineros
- Secretariado – hospedado por CARE UK International.



Miembros

- Anglo American
- BP Amoco
- CARE Internacional
- Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido
- Integrated Coal Mining Private Limited
- International Council for Mining and the Environment (ICME)
- Norsk Hydro
- Phelps Dodge
- Placer Dome
- Río Tinto
- Shell International
- Grupo del Banco Mundial
- WMC Resources

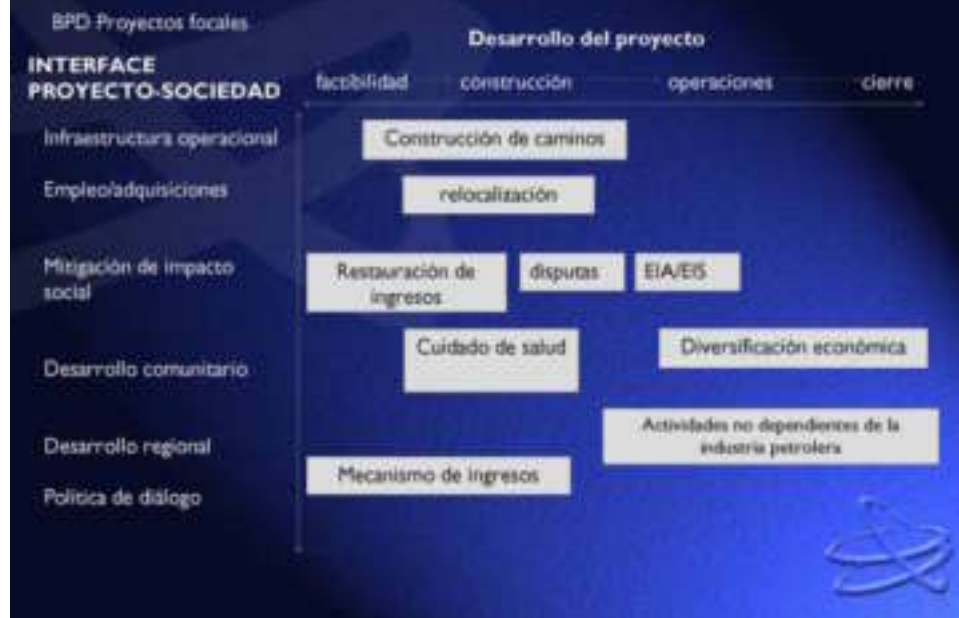


Proyectos focales

- SPDC, Niger Delta – Mejora de EIA
- BPXC, Casanare – desarrollo regional
- Utkal, Orissa – disputas locales
- ICMPL, West Bengal – mitigación de impacto
- KEM, Indonesia – cierre de minas
- MINCA, Venezuela – salud, provisión de agua y minería de pequeña escala
- KCM, Zambia – empresas de pequeña escala



Marco de trabajo



Actividades

- **Gestión de la alianza**
 - Evaluación de riesgos, costos y beneficios
 - Emparejamiento de socios
 - Facilitación externa
 - Mantenimiento de la alianza
 - **Talleres para compartir conocimientos**
 - Buena práctica
 - Demostrando las ventajas para las empresas
 - **Diseminación de las lecciones**
 - Síntesis de documentos de investigación
 - Estudio de casos
 - Módulos y metodología de capacitación
-

Presentación 2
Alianzas tri-sectoriales
– La Perspectiva de la
empresa

Alianzas trisectoriales para la gestión de temas sociales en los sectores petrolero, gasífero y minero

Perspectiva empresarial



Natural Resources Quarter
Business Partners for Development



El Contexto del “Desarrollo Social”

- Generalmente, los proyectos de desarrollo de recursos naturales se sitúan en áreas caracterizadas por:
 - Inadecuada infraestructura social (salud, agua saneamiento, transporte)
 - Altas tasas de mortalidad y morbilidad
 - Baja asistencia educativa
 - Gobierno local ineficiente y con escasos recursos
 - Migración interna sin control
 - Pocas oportunidades económicas
 - Asistencia descoordinada de ONGs y donantes



Globalización – una nueva realidad

- Las empresas se enfrentan a una nueva realidad en el mundo (en desarrollo).
- Los temas sociales afectan cada vez más el futuro de su negocio central.
- Aquellas empresas que exitosamente gestionen estos temas, desarrollarán una ventaja competitiva. Aquellas que no lo hagan, corren el riesgo de marginarse a sí mismas.



¿Qué hacen las empresas líderes?

- **Los temas ambientales** en las empresas han sido resueltos principalmente con soluciones concebidas internamente:
 - Control de polución
 - Eficiencia de recursos
- **Los temas sociales** son más caóticos, impredecibles y riesgosos. Las soluciones para cumplir con los requerimientos, gestionar los riesgos sociales y explotar *oportunidades* no pueden ser concebidas e implementadas por una sola organización.



Requerimientos, riesgos y oportunidades

- **Cumplimiento de requerimientos**
 - Cumplimiento con condicionalidad de mitigación de impacto en la concesión o acuerdos financieros
 - Políticas de empresa y metas de desempeño
- **Riesgos sociales**
 - Introducción de desigualdades en compensación e ingresos
 - Ausencia de beneficios visibles en regiones de operaciones
 - Lograr y mantener la "licencia social de operación"
 - Garantía de reputación local y global
- **Oportunidades**
 - Alineación de estrategias sociales, y contribución de recursos y experiencias, entre empresas, gobierno y sociedad civil



Opciones para gestión de temas sociales

1. **Asumir todas las responsabilidades:**
 - alto costo, bajo riesgo, oportunidades perdidas
2. **Asumir un mínimo de responsabilidades:**
 - bajo costo, alto riesgo, oportunidades perdidas
3. **Compartir responsabilidades** entre gobierno, empresa y sociedad civil:
 - costos manejables, bajo riesgo, oportunidades explotadas



“Creemos que el nuevo modelo de desarrollo requerirá que las empresas entren a conformar alianzas con los involucrados para cumplir con objetivos de sostenibilidad. Gobiernos anfitriones y comunidades son socios obvios. Otros socios pueden ser agencias de desarrollo... y organizaciones no-gubernamentales”.

John M. Willson, CEO, Placer Dome Inc. 1999



“Ninguna organización tiene, por sí sola, todo el conocimiento, habilidades o recursos para resolver los complejos y entramados problemas del desarrollo sostenible. Cuando sea posible, la Fundación Shell se asociará con otros grupos para apoyar a proyectos, y priorizará iniciativas donde la alianza es el elemento clave de un mecanismo de ejecución”.

Fundación Shell, 2000



“Este es un nuevo territorio. Una nueva forma de pensar que nos dice que como empresario no puede hacerlo solo. Si está saliendo fuera del país, si está entrando a un nuevo territorio, es mejor que seas abierto a la sociedad local, es mejor que tengas alianzas; es mejor que no vengas, pongas un poco de dinero y creas que lo sabes todo; es mejor que entiendas que debes negociar de forma integrada con el país localmente y con el ambiente en el que estás operando”

James D. Wolfenson, Presidente, Banco Mundial,
Londres, Noviembre 1998



Características claves de las alianzas

- Colaboración **voluntaria**
- **Objetivos acordados mutuamente** (comunes e individuales)
- **Compartir** recursos y riesgos
- **valor añadido** a lo que cada parte pueda alcanzar por sí sola
- **Obligaciones recíprocas**
- **Incluyente, sensible y adaptable**
- Una plataforma para **re-negociar roles en la sociedad** para alcanzar una distribución más efectiva de recursos, responsabilidades, costos, riesgos y beneficios



¿Por qué alianzas tri-sectoriales?

- **Todos los sectores ofrecen:**

- Recursos (laborales, financieros, equipamiento)
- Habilidades
- Experiencias
- Métodos de trabajo
- Contactos y redes

- **El gobierno ofrece:**

- Representación cívica
- Desarrollo integrado
- Ingreso por impuestos

- **La empresa ofrece:**

- Liderazgo y un espíritu empresarial
- Atención al desempeño
- Fondos e ingresos

- **La sociedad civil ofrece:**

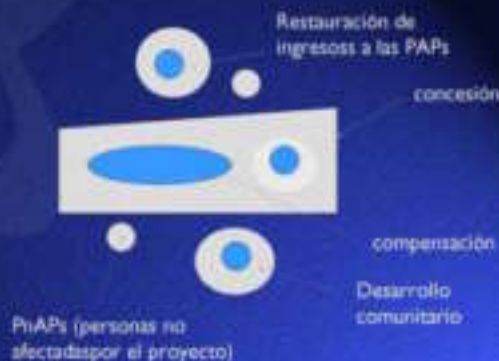
- Conocimiento local
- Participación comunitaria y autogestión



Gestión tradicional de temas sociales

- motivado por requisitos administrativos y la "licencia social para operar"
- relaciones contractuales con Gob. ONGs o consultores

- Obligaciones de la empresa
- Ciudadanía corporativa



Enfoque de alianzas tri-sectoriales para la gestión de temas sociales

- motivado por el desarrollo
- alineación de estrategias de inversión social (inversionistas, gob., empresa, ONGs, bases)
- división de responsabilidades basada en "ventaja comparativa"
- Una mejor distribución de costos, riesgos y beneficios en la sociedad



- Alianzas tri-sectoriales
- Obligaciones de la compañía



Funcionalidad – ¿qué está realmente pasando aquí?

- partes interesadas no tradicionales con objetivos y recursos complementarios, son reunidos alrededor de un tema de **interés común**
- Las partes involucradas desarrollan una **confianza mutua** y aprenden a comprender sus motivaciones subyacentes
- Las partes trabajan para **satisfacer las necesidades de las otras** Ej. Trabajando más allá de lo estipulado en los Términos de Referencia
- Un alto nivel de **interacción y resolución conjunta de problemas**
- Recursos, habilidades y creatividad compartidos para alcanzar una **distribución más eficiente**



¿Qué NO SON las alianzas?

- No son un “fin” en sí mismas, sino un “medio para un fin” - un mecanismo de cumplimiento
- No son una forma de toma de decisiones por comité, sino la definición conjunta de “reglas del juego”



Tipos de alianzas

- Compartiendo conocimiento
- Consultiva
- Diálogo
- Consentimiento informado
- Plan de trabajo compartido
- Responsabilidad compartida



Aplicaciones de alianzas

Interface Proyecto-Sociedad

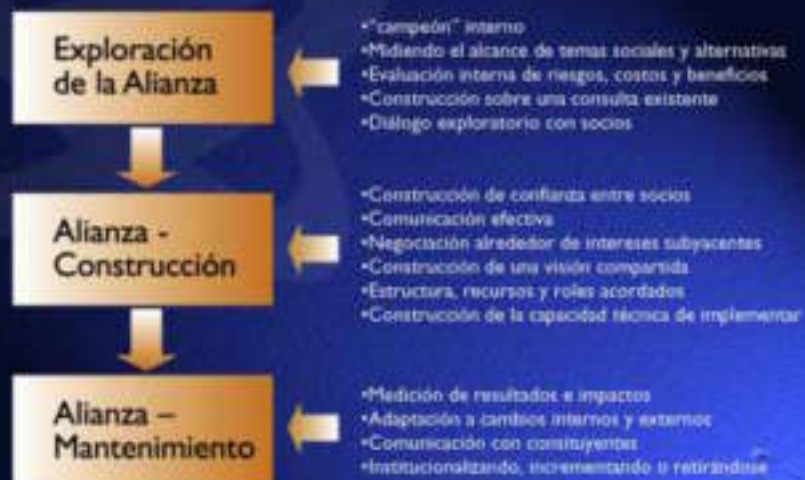
- Infraestructura operativa
- Empleos/compras
- Mitigación del impacto social
- Desarrollo integral de la comunidad
- Desarrollo sostenible regional
- Diálogo de políticas
- Clientes/inversionistas

Desarrollo del proyecto

- exploración
- factibilidad
- construcción
- operaciones
- suspensión
- cierre



El proceso del desarrollo de una alianza



Presentación 3
Alianzas tri-sectoriales
– La Perspectiva de la
sociedad civil

Alianzas trisectoriales para la gestión de temas sociales en los sectores petrolero, gasífero y minero

Perspectiva de la sociedad civil



Natural Resources Cluster
Business Partners for Development



Sociedad civil

- Organizaciones no-gubernamentales
 - Locales
 - Internacionales
- Organizaciones de base
 - Formales, por ejemplo comité de villas
 - Informales, por ejemplo agrupación de productores
- sindicatos de empleados
- instituciones académicas
- grupos religiosos
- fundaciones y fondos de inversión
- pequeña y mediana empresa



El contexto de desarrollo

- Generalmente, los proyectos de desarrollo de recursos naturales se sitúan en áreas caracterizadas por:
 - Inadecuada infraestructura social (salud, agua saneamiento, transporte)
 - Altas tasas de mortalidad y morbilidad
 - Baja asistencia educativa
 - Gobierno local ineficiente y con escasos recursos
 - Migración interna sin control
 - Pocas oportunidades económicas
 - Asistencia de ONGs y donantes desco-ordinada



Gestionando temas sociales a través de alianzas trisectoriales: roles emergentes

- **Empresa**
 - Oportunidades económicas, recursos, beneficios rápidos, garantía de desempeño, defensa de intereses
- **Sociedad civil**
 - Conocimiento local, participación comunitaria, relevancia a los estilos de vida, sostenibilidad
- **Gobierno**
 - credibilidad, coordinación estratégica, sostenibilidad de recursos, fortalecimiento institucional



Contribuciones singulares de las ONGs y organizaciones de base

- El desarrollo de la comunidad es el “negocio central”
- Conocimiento local
- Capacidad de movilizar la participación de la comunidad
- Atención al más vulnerable
- Presencia en el largo plazo
- Herramientas y métodos para asegurar la relevancia al estilo de vida



Opciones para gestión de temas sociales

1. Asumir **todas las responsabilidades**:
 - alto costo, bajo riesgo, oportunidades perdidas
2. Asumir un **mínimo de responsabilidades**:
 - bajo costo, alto riesgo, oportunidades perdidas
3. **Compartir responsabilidades** entre gobierno, empresa y sociedad civil:
 - costos manejables, bajo riesgo, oportunidades explotadas



Superando temores, cont.-

- Como ONG si tiene poder:
 - Las ONGs tienen atributos que las empresas necesitan, por ejemplo habilidades y recursos "modernos" para gestionar los temas sociales, una imagen pública positiva
 - Saben dónde marcar los límites, por ejemplo en adquisición de tierras, compensaciones y reasentamiento
 - La alianzas no necesitan durar para siempre
 - La alianza no significa necesariamente la aprobación de "todas" las prácticas de la empresa



Papel de las ONGs en el proceso de asociación

- como informantes expertos y consejeros
- como *facilitadores* externos, invitadas a intermediar un acuerdo de alianza
- como *socio* con una empresa, otros miembros de la sociedad civil y el gobierno
- como *mediador* para resolver quejas entre socios
- como *capacitador* de habilidades de desarrollo y mantenimiento de alianzas



Factores clave de éxito de las ONGs como socias

- Reconocer algunos elementos del propósito/visión comunes
- Ampliar su 'espacio de negociación' al centrarse en sus intereses subyacentes (políticas, valores centrales), y no en estrategias detalladas, programas u objetivos
- Realizar una *evaluación previa* de los costos, riesgos y beneficios de la alianza propuesta (comparar con la mejor alternativa)
- El *estilo de negociación* es crítico – las alianzas efectivas derivan de una "negociación consensual" (ganar-ganar); no de una negociación competitiva (ganar-perder)



Factores clave de éxito de las ONGs como socias *cont.*

- "Los espacios comunes" están sobrevalorados – *los objetivos individuales* son aceptables
- La negociación de *limites de compromiso* puede ayudar a reducir los riesgos a la reputación
- Los *elementos estructurales* clave de la alianza incluyen:
 - Visión compartida
 - Acuerdo previo sobre los beneficios mutuos anticipados
 - Un único plan de trabajo con roles y responsabilidades claros
 - Acuerdo en un mecanismo de solución de disputas
 - Procedimientos para un diálogo continuo



Rol de ONGs internacionales

- Fomentar relaciones entre las organizaciones en la sociedad que trabajan con reducción de pobreza y desarrollo sostenible
- Aplicar los principios de buen desarrollo de participación comunitaria a las organizaciones de la sociedad civil, el gobierno y las empresas



Presentación 4
Alianzas tri-sectoriales
– La Perspectiva del
gobierno

Alianzas trisectoriales para la gestión de temas sociales en los sectores petrolero, gasífero y minero

Una perspectiva del gobierno



Natural Resources Cluster
Business Partners for Development



Agencias del gobierno

- Autoridades locales
 - municipales
 - regionales
 - distritales
- Gobierno central
 - reguladores – basado en la industria; cumplimiento ambiental
 - departamentos de servicio público– salud, educación, provisión de agua y saneamiento, servicios municipales
- Inter-gubernamental
 - Agencias bi-laterales de desarrollo
 - Agencias multilaterales de desarrollo



El contexto de desarrollo

- Recursos Naturales – los proyectos petroleros, gasíferos y mineros generalmente tienen lugar en áreas caracterizadas por:
 - Inadecuada infraestructura social (salud, agua saneamiento, transporte)
 - Altas tasas de mortalidad y morbilidad
 - Baja asistencia educativa
 - Gobierno local ineficiente y con escasos recursos
 - Migración interna sin control
 - Pocas oportunidades económicas
 - Asistencia de ONGs y donantes en "cuenta-gotas"



Enfoques actuales para el manejo de temas sociales en el sector privado

- Política de sostenibilidad corporativa
- Relaciones públicas
- Evaluaciones de riesgo e impacto
- Provisión de empleos locales
- Ampliación de los servicios del personal Ej. salud
- Consulta pública y/o con los involucrados
- Fondos de administración y Fundaciones
- Programas de desarrollo comunitario
- Arreglos contractuales con ONGs y/o PYMEs



Debilidades de los enfoques actuales

- Notable ausencia de beneficios regionales
- Economía local 'inclinada'
- Dependencia continua de la comunidad hacia la empresa
- Las necesidades de estilo de vida subordinadas al cumplimiento de requerimientos
- No coordinación de la inversión social con el gobierno
- Las agencias gubernamentales son obviadas
- Bajas tasas de retorno en inversión (social) para la empresa, ej. administración de riesgo
- Altos costos de transacción de la inversión social
- Los arreglos contractuales con ONGs, etc. limitan la creatividad



Gestión de los temas sociales a través de alianzas tri-sectoriales: roles emergentes

- **Empresa**
 - Oportunidades económicas, recursos, beneficios rápidos, garantía de desempeño,
- **Sociedad civil**
 - Conocimiento local, participación de la comunidad, relevancia para los estilos de vida, sostenibilidad
- **Gobierno**
 - Credibilidad, co-ordinación estratégica, sostenibilidad de recursos, fortalecimiento institucional



Contribuciones únicas del “Gobierno”

- Provee credibilidad a la alianza
- Co-ordina el esfuerzo a través de Planes de Desarrollo estratégico o locales
- Presupuesto de inversión pública
- Actúa como:
 - catalista/convocante
 - facilitador/intermediario
 - mediador



Beneficios de las alianzas tri-sectoriales para las agencias gubernamentales

- Mejor alineación de la inversión social del sector privado (infraestructura, restauración del salario, etc.) con los planes de desarrollo del sector público
- Mejor capacidad (ej. recursos, equipamiento, experiencia) para que las agencias gubernamentales puedan desarrollar sus propios programas estratégicos
- Mayor número de ciudadanos que se benefician de los gastos públicos
- Visibilidad de las autoridades de gobierno actuando como catalizadoras e involucradas en la prevención de disputas



Presentación 5
Estudio de caso
– Proyecto Minero
Sarshatali, India

Alianzas trisectoriales para la gestión de temas sociales en los sectores petrolero, gasífero y minero

Un estudio de caso



Descripción

En alianza con ONGs locales, instituciones comunitarias y autoridades distritales, el patrocinador del proyecto para el proyecto minero de carbón Sarshatali - ICML/CESC - ha implementado una serie de medidas de restauración de ingreso y generación de confianza en el área de impacto de la mina. Adicionalmente, cuatro departamentos gubernamentales – salud, asistencia social, agricultura e infraestructura – funcionan actualmente en el área, cada uno compartiendo con ICML el costo de un mayor desarrollo comunitario y colaborando voluntariamente con las ONGs locales y los comités de los poblados para asegurar la relevancia a las necesidades locales. Esta alianza tri-sectoriales ha revertido lo que hace un año atrás eran crecientes niveles de insatisfacción local con el proyecto minero y ayudará a asegurar beneficios sostenibles para la población local independientemente del desarrollo del proyecto.



Contexto

El proyecto

- Distrito Asansol, Bengala Occidental, India
- Suministro de carbón mina a cielo abierto para la alimentación de estaciones. eléctricas en la región de Calcuta
- Concesión de 6 Km², se completó la adquisición de tierras
- Se anticipa que la excavación comenzará en el 2001

Contexto de desarrollo

- 1,400 hogares, 10,600 personas en el área de impacto de la mina
- 25% de la población son *intocables* (casta inferior)
- 50-65% de hogares debajo de la línea de pobreza
- Agricultura pluvial, mano de obra contratada, comercio ilegal de carbón
- Malnutrición estacional
- Infraestructura pobre (salud, educación, suministro de agua, acceso caminero, etc.)
- Ausencia de ONGs activas en el área de impacto de la mina



Contexto de empresa

- Planes de gestión social interinos preparados en función a estándares internacionales:
 - Planes de reasentamiento y rehabilitación
 - Plan de comunidades indígenas
 - Plan de desarrollo comunitario
- Retrasos en el cierre financiero
- Aumento de las expectativas de la comunidad y una débil "licencia social de operación"
- Reticencia a comprometer inversión social durante un período de incertidumbre operativa
- Buenas relaciones existentes con los líderes de la comunidad y las autoridades del distrito



La alianza

Proceso y estructura



Proceso de desarrollo de alianza

- Se encontraron "campeones" en la empresa para manejar el proceso de alianza.
- El desarrollo de la alianza duró cuatro meses.
- Fueron realizados talleres exploratorios iniciales para verificar las zonas más adecuadas para desarrollar entendimientos mutuos y acordar en el diseño del proceso.
- Una facilitación externa independiente fue esencial para manejar la desconfianza.
- DFID y CARE de Bengala Occidental declinaron conformar la alianza – al no poder limitar el alcance de su colaboración al área de impacto de la mina.
- La selección de socios supuso un proceso sistemático de consulta, con una valoración en función a criterios de adecuación.
- La formulación de un Memorando de Entendimiento entre los socios se apoyó fuertemente en las técnicas de "negociación basada en intereses" y "resolución conjunta de problemas".



Estructura de la alianza

- La "visión compartida" para el trabajo de la alianza proveyó un punto de referencia para adaptarse a circunstancias cambiantes
- La alianza estaba gobernada tanto por objetivos compartidos (reducir tensiones locales) como por objetivos individuales (cumplimiento de requerimientos).
- Los planes de trabajo separados para las dos ONGs provocaron cierta confusión de roles.
- La "capacidad de cada parte de hacerse cargo de sus propias responsabilidades" resalta como uno de "los" criterios para una alianza efectiva.
- Los contratos formales que acordaron el manejo del flujo de fondos de ICML a las ONGs afectaron la relación de poder entre socios.
- La implementación de la alianza requirió flexibilidad por parte de los inversionistas para permitir a ICML desviarse de sus compromisos hacia planes de gestión social dentro de los acuerdos.



Actividades de la alianza LATM enero a septiembre 2000

- **Encuesta de Evaluación de Estilo de Vida**
 - Construcción de capacidad
 - Recolección de información y análisis
- **Restauración de Ingreso/estilo de vida**
 - Formación de grupos de autoayuda
 - Capacitación en comunicación y liderazgo
 - Buscar los mercados disponibles de acuerdo a las aptitudes de los participantes
- **Medidas de generación de confianza**
 - Campos de salud
 - Provisión de agua potable de emergencia
 - Capacitación agrícola
 - Reparación de pozos
- **Planificación de desarrollo comunitario**
 - Centro de capacitación
 - Rehabilitación de escuelas
- **Planificación de reasentamientos**



División de roles en la alianza LATM

	Cumplimiento de requisitos		Inversión social adicional	
	Encuestas socio-económicas	Restauración de ingresos	Infraestructura caminera	Servicios de salud
ICHL (empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • todos los costos • monitoreo de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • todos los costos • monitoreo de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • costos compartidos • equipo construcción 	<ul style="list-style-type: none"> • costos compartidos • co-patrocinador
ASHA/ Sachetana (ONGs)	<ul style="list-style-type: none"> • coordinación • implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • facilita la participación de las comunidades • sostenibilidad del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • facilita la participación de las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • coordinación • facilita la participación de las comunidades
Departamentos de gobierno	<ul style="list-style-type: none"> • aseguró la suscripción de instituciones formales de la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • capacitación vocacional • mediador en conflictos intra-comunitarios 	<ul style="list-style-type: none"> • costos compartidos • mantenimiento de infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • promotor • costo compartido
Instituciones formales de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • movilización de participación comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • movilización de participación comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • movilización de participación comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • movilización de participación comunitaria

Impacto de la alianza

Beneficios de la empresa

- La alianza ayudó a generar la percepción en las comunidades afectadas de que la empresa realiza **consultas** y es **responsable y transparente**
- Las diferentes actividades de la alianza contribuyeron a mantener la **"licencia social de operación"** de la empresa por un periodo de 9 meses con ahorro del 25%.
- Durante un prolongado periodo de **incertidumbre de inversión** para la empresa, los costos del desarrollo comunitario en el área de impacto de la mina fueron compartidos con los departamentos gubernamentales
- La alianza ofreció oportunidades más frecuentes para prevenir tensiones de la comunidad y **manejar la hostilidad local** dirigida a la empresa.
- Con el gobierno actuando como un intermediario y las ONGs contribuyendo con métodos participativos "modernos", la restauración de ingresos para aquellos que perdían tierras fue de mejor calidad y más sostenible, llevando a la posibilidad de que exista una **menor dependencia de la comunidad** hacia la empresa en el futuro



Impacto de desarrollo

- **Mayor participación** en el diseño e implementación de programas de reasentamiento y de restauración de ingresos
- **Relevancia del estilo de vida, sostenibilidad de largo plazo y el tiempo para lograr los beneficios** de los proyectos comunitarios mejoraron con el enfoque de alianza
- Se ampliaron **los beneficiarios** más allá de aquellos directamente afectados por los impactos de las minas
- **Mejor acceso** de los representantes comunitarios para contactarse con los oficiales gubernamentales de alto nivel y el personal de la empresa
- Mejoró **el liderazgo cívico** y las **instituciones comunitarias** se fortalecieron
- **La extensión de la infraestructura minera** - Ej. Ferrocarril de la mina, camino de enlace— para beneficiar a las comunidades locales



Buena gobernabilidad

- Las autoridades gubernamentales son vistas cumpliendo sus **responsabilidades cívicas** en una forma más consultiva, responsable y transparente
- Un **gobierno más cohesionado**. Ej. Entre el departamento de salud y desarrollo y las unidades de planificación
- Una implementación de **programas sociales gubernamentales** más inmediata y efectiva
- Evidencia para **autoridades reguladoras** de que sus requerimientos son cumplidos por la empresa



Factores clave de éxito



Factores clave de éxito de la alianza LATM

- Visión y objetivos compartidos
- Desarrollo de confianza mutua. Ej. La creencia que cada parte cumplirá sus compromisos
- Recursos, habilidades y creatividad compartidos para alcanzar una distribución de recursos más efectiva
- Cada parte interesada trabajando pro-activamente para satisfacer las necesidades de otros. Ej. El deseo de ASHA de trabajar en la planificación del reasentamiento – un tema que estaba fuera del Memorando de Entendimiento
- Alto niveles de interacción interpersonales y resolución conjunta de problemas



Presentación 6

Resumen de los módulos de capacitación



- ## Los Módulos
- Módulo 1 (1 hora) - Descripción para gerentes/administradores de alto nivel
 - Módulo 2 (1 día) - Mapa de Ruta
 - Módulo 3 (1 día) - Evaluación interna
 - Módulo 4 (1 día) - Consulta y comunicación
 - Módulo 5 (2 días) - Construcción de consenso
 - Módulo 6 (2 días) - Facilitación
 - Módulo 7 (1 día) - Herramientas de gestión

Módulo 1 – Descripción para Gerentes de alto nivel

- Presentaciones con una descripción de:
 - El Programa de Business Partners for Development
 - Por qué el liderazgo de las empresas petroleras, gasíferas y mineras buscan mejorar la gestión de temas sociales
 - El concepto de alianzas tri-sectoriales
 - Un ejemplo en la India, identificando los **beneficios empresariales e impacto de desarrollo** del trabajo en alianzas



Módulo 2 – Mapa de Ruta

- Provee un análisis de los aspectos clave en la gestión de una alianza:
 - Características comunes de las alianzas
 - Relevancia de la gestión social en operaciones petroleras, gasíferas y mineras
 - Pasos del proceso:
 - Exploración de la alianza
 - Construcción de la alianza
 - Mantenimiento de la alianza
 - Balancear los beneficios, costos y riesgos
 - Construcción de consenso multipartito
 - Principios clave



Módulos basados en el desarrollo de habilidades

- Los demás módulos:
 - Estan **basados en el desarrollo de habilidades**, relevantes a las diferentes fases del Mapa de Ruta;
 - 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); y
 - Finaliza con la preparación de **planes individuales de trabajo**



Módulos basados en el desarrollo de habilidades



Módulo 3 – Evaluación interna

- Posibilita a los participantes evaluar los beneficios de conformar una alianza para inversión social:
 - Verificando el **alcance** de los temas de inversión social que se prestan para una alianza
 - Evaluación de los **recursos disponibles** de las organizaciones y del **espacio de negociación**
 - Mapeo de los **socios potenciales** y sus **intereses subyacentes**
 - Evaluación de los **beneficios, riesgos y costos** del trabajo en alianza
 - **Resumen y propuesta** de las recomendaciones a los gerentes de alto nivel



Módulo 4 - Consulta y Comunicación

- Fortalece la capacidad de los participantes de **consultar** con socios potenciales para:
 - Ponerse de acuerdo sobre un proceso aceptable culturalmente para la construcción de una alianza y
 - agrupar socios en función a su pertinencia
- Fortalece la capacidad de los participantes de manejar procesos de **comunicación**:
 - Entre los socios y
 - entre los socios y sus constituyentes



Módulo 5 - Construcción de consenso

- Posibilita a los participantes **alcanzar un acuerdo** en la estructura y modalidades de la alianza:
 - Enfoques de negociación
 - Comunicación interpersonal
 - Negociación consensual
 - Resolución conjunta de problemas
 - Cierre
 - Resolución de disputas



Módulo 6 - Facilitación

- Diseñado para aquellos invitados a **intermediar o facilitar** un proceso de construcción de alianza:
 - Ética y funciones de un(a) facilitador(a)
 - Diseño del proceso
 - Compromiso y construcción de confianza
 - Revelación de intereses
 - Llegando a acuerdos



Módulo 7 - Herramientas de Gestión

- Fortalece la capacidad de los participantes de llevar la alianza de una fase de esquema de acuerdo a la **implementación práctica:**
 - Planes de trabajo y cronogramas
 - Monitoreo e información
 - Mecanismos de arbitraje

