

MÓDULO 2

Mapa de Ruta



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 2

Mapa de Ruta

Propósito

Este módulo ofrece a los participantes una completa descripción general del concepto del trabajo de alianza de empresas petroleras, gasíferas y mineras con el gobierno y la sociedad civil en la gestión conjunta de problemas sociales. Este módulo está construido alrededor de un “**mapa de ruta**” diseñado para ayudar a los participantes a identificar dónde se encuentran dentro del proceso de desarrollo y administración de las alianzas tri-sectoriales, y proporcionar una descripción general del **conjunto de habilidades** que se requieren en las diferentes fases del proceso. A través del módulo se enfatizan los principios claves que sustentan una efectiva alianza tri-sectorial.



Sesiones

Este módulo ha sido diseñado para ser desarrollado en **un día** y está dividido de la siguiente manera:

Sesión 1 – Definiciones (p. 2-5)

- Características y beneficios de las alianzas en los sectores petroleros, gasíferos y mineros
- Integración de las alianzas con la administración del proyecto ya existente
- Por qué las alianzas tri-sectoriales son diferentes

Sesión 2 – Navegando por el proceso – el “Mapa de Ruta” (p.2-12)

- Pasos del proceso –exploración, construcción y sostenibilidad de la alianza
- Identificación del conjunto de habilidades necesarias

Sesión 3 – Explorando alianzas (p. 2-21)

- Evaluación de los beneficios, costos y riesgos del trabajo en alianzas
- Importancia de la consulta y la comunicación
- Principios de la exploración de la alianza

Sesión 4 –Construyendo y manteniendo las alianzas (p. 3-10)

- Exponiendo la negociación “ganar-ganar”
- Práctica de negociación multilateral
- Componentes estructurales de alianzas efectivas
- Principios y procesos de construcción de consenso

Aplicaciones

El módulo del Mapa de Ruta es ampliamente aplicable a aquellos que participan en cualquier forma de alianza que involucra a empresas privadas, gobierno y sociedad civil trabajando juntos para solucionar problemas sociales. Estas alianzas pueden ser desde procesos estructurados de **diálogos multilaterales** sobre temas de desarrollo regional, hasta la implementación de proyectos comunitarios a través de **acciones conjuntas y responsabilidad compartida**.

El módulo también puede aplicarse en alianzas iniciadas que se encuentran en diferentes **fases** de desarrollo de operaciones petroleras, gasíferas y mineras, desde la fase de exploración hasta la fase de cierre, y en diferentes niveles de **interacción entre proyecto y sociedad civil**; desde la creación de oportunidades de trabajo hasta el diseño de mecanismos transparentes para la distribución de ingresos por impuestos. Algunos ejemplos de estas aplicaciones se muestran en las *Hojas de Apoyo 2.1 y 2.2*.

Cómo usar este módulo

Participantes con experiencia limitada

– Cuando el concepto de colaboración voluntaria entre empresas privadas, gobierno y sociedad civil es nuevo para la audiencia, se necesitará dar más énfasis en los beneficios que las alianzas pueden aportar para el cumplimiento de sus objetivos cotidianos.

- La *Sesión 1* es la más importante en este caso y se deberá ofrecer a los participantes suficiente tiempo de discusión para que identifiquen por sí mismos las características clave de alianzas efectivas y analicen cómo las alianzas pueden integrar y añadir valor a las tareas administrativas existentes.

- Si es necesario, la *Sesión 2* puede ser menos extensa. Por ejemplo: reduciendo el tiempo de discusión sobre las tres fases clave de la administración de una alianza.
- La *Sesión 3* puede ser completamente omitida.
- Para los participantes no familiarizados con prácticas de negociación, el proceso de “construcción de consenso” y de los principios clave que lo refuerzan deben ser centrales. Materiales para este tema incluyen el ejercicio de juego de roles en la *Sesión 4*.

Participantes con más experiencia –

Los participantes más familiarizados con el trabajo de alianzas que involucran a empresas privadas, gobierno y sociedad civil serán más beneficiados al mejorar la forma en que **administran el proceso** de construcción de la alianza y su sostenibilidad. En este caso:

- Reduzca el tiempo asignado a la *Sesión 1*;
- Oriente a los participantes a la comprensión del Mapa de Ruta y de los principios que fortalecen cada fase (Sesiones 2,3 y 4); y
- Asigne suficiente tiempo para retroalimentación después de varios ejercicios y juegos de roles, relacionándolos a sus propias experiencias con alianzas.

Materiales útiles para la capacitación

- Proyector de transparencias
- Rotafolios grandes con papeles
- Marcadores/plumones
- Cinta adhesiva
- Notas Post-Its (tamaño grande) o tarjetas de colores

Tipología de las alianzas

Intercambio de información- acuerdo voluntario entre partes para compartir estudios, propuestas y evaluaciones (ejemplo: estudios de diligencia debida, estudios de factibilidad técnica, evaluaciones de riesgo, estrategias de desarrollo comunitario, reportes de monitoreo)

Consultas - acuerdo voluntario entre partes para consultarse entre ellos durante la preparación de los estudios, propuestas y evaluaciones (como se dijo más arriba).

Diálogo – acuerdo voluntario para involucrarse en un proceso estructurado de discusión multilateral y en tomas de decisiones (ejemplo: planificación regional, grupos de trabajo específicos)

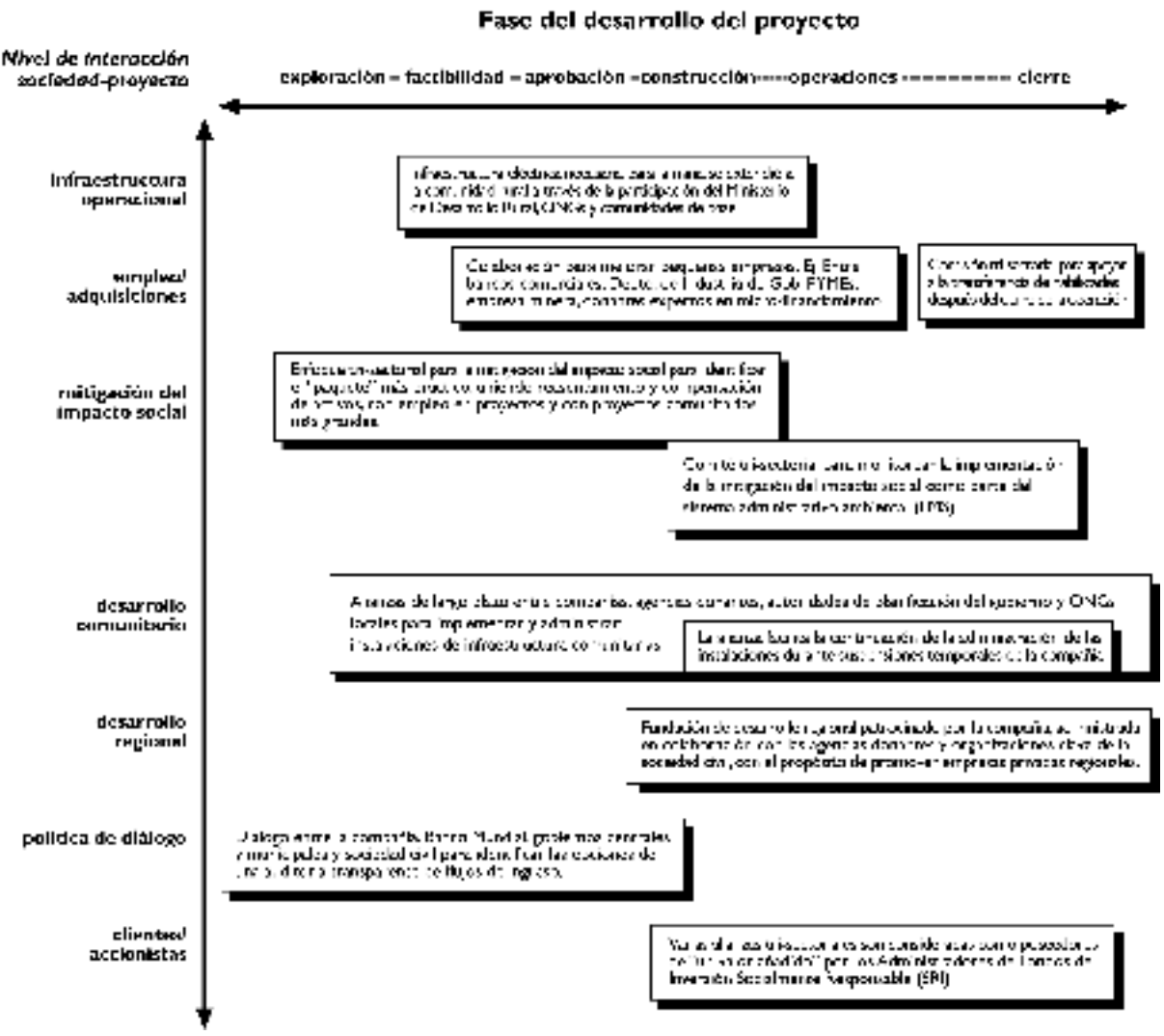
Consentimiento informado – Acuerdo voluntario entre partes para que ninguna de ellas proceda con una acción sin el consentimiento previo de las demás partes, basándose en que cada parte comprende las implicaciones de las acciones propuestas.

Contractual - acuerdo voluntario entre partes para que una o más de ellas provea a otra servicios “bajo contrato” al interior de un contexto más amplio de un plan de trabajo conjunto y una estructura de gobernabilidad (ejemplo: Alianza de Proyecto en la industria de construcción)

Plan de trabajo compartido - acuerdo voluntario entre partes para que cada una implemente un conjunto de tareas independientes, que junto a las tareas de las otras partes se dirigen a una meta común. Cada parte es responsable ante los demás de forma separada.

Responsabilidad compartida – acuerdo voluntario entre partes para compartir la responsabilidad global de la implementación de tareas y responder mutuamente por sus acciones.

Alianza para la gestión de temas sociales en los sectores petroleros, gasíferos y mineros: *ejemplos*



Sesión I – Definiciones

Propósito

El propósito de esta sesión es que los participantes comprendan que ya tienen una buena experiencia trabajando en alianzas y que pueden identificar muchas de las características que hacen exitosas a las alianzas. Con esta base, en esta sesión se explorará el rango de posibles alianzas involucrando a corporaciones petroleras, gasíferas y mineras trabajando conjuntamente con autoridades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil para una mejor gestión de temas sociales.

Objetivos de aprendizaje

- comprender las características clave de alianzas voluntarias; y
- apreciar la diversidad de alianzas tri-sectoriales relevantes a la gestión de temas sociales en los sectores petroleros, gasíferos y mineros y comprender qué los hace diferentes de otras formas de alianzas.



Guía para capacitadores

- 1. Características de las alianzas** – En plenaria, pida a los participantes que se tomen unos minutos con sus compañeros de a lado y conversen sobre cuáles son las características que cada uno/a considera claves para desarrollar una alianza exitosa. Los participantes pueden **apelar a cualquier ejemplo** de su elección (Ej. Matrimonio, hermanos/as, amigos/as, compañeros/as de trabajo, vecinos/as, colaboración organizacional, alianzas estratégicas de empresas, etc.). Escriba en una lista las características que son aportadas por los participantes. Contraste esta lista con la de la *Hoja de Apoyo 2.3*.
- 2. Tipos de alianzas** – Todavía en plenaria, habiendo copiado antes el diagrama de la *Hoja de Apoyo 2.4* en un rotafolio, explique este diagrama a los participantes. Luego distribuya tres notas autoadhesivas (o tarjetas de colores) a cada participante. Pida a los participantes que escriban en cada nota un ejemplo de cómo la unidad operacional de las empresas petroleras, gasíferas o mineras ha trabajado, o podría hacerlo en el futuro, en una alianza con una organización de la sociedad civil o con una autoridad gubernamental para una mejor gestión de temas sociales. Anime a los participantes a usar el diagrama como apoyo para identificar:
 - la **diversidad de posibles alianzas** a lo largo de la vida de un proyecto petrolero, gasífero o minero en los diferentes niveles de interacción sociedad-proyecto; y
 - los diferentes “tipos” de alianzas posibles (referirse a la “Tipología de Alianzas” en *Hoja de Apoyo 2.1*).

Recolecte las notas autoadhesivas y ubíquelas en su lugar dentro del diagrama. Realice un discusión de evaluación en plenaria.

- 3. Beneficios y riesgos** - Divida a los participantes en grupo de a tres. Usando el mismo diagrama del rotafolio, asigne a cada grupo una de la alianzas identificadas. Asegúrese de incluir la variedad de alianzas dentro de la interacción sociedad-proyecto. Pida que cada miembro del grupo adopte el rol de un tipo de socio (Ej. Un miembro adoptará el papel de la empresa privada, otro el de la sociedad civil y otro el del gobierno). Invite a cada grupo a identificar los beneficios y riesgos/costos clave que, en el papel que asumen, podría esperar trabajando en esa alianza. Establezca las diferencias entre

acumulación de beneficios en las diferentes partes/niveles de cada organización. Utilice la *Hoja de Apoyo 2.5* sobre “Beneficios” para apoyar a la actividad. Asigne 20 minutos para este ejercicio. En plenaria, rescate los beneficios y riesgos que se propongan en el rotafolio. Compare los resultados con la *Hoja de Apoyo 2.6* que está basada en un caso de Nigeria.

- 4. Alianza tri-sectorial versus otras alianzas alternativas** - Para terminar la sesión facilite una discusión grupal que destaque algunas de las diferencias “clave” entre una alianza tri-sectorial y otras formas de ejecución de programas sociales. Compare las observaciones de los participantes con la lista provista en la *Hoja de Apoyo 2.7*.



Construyendo consenso para el Memorando de Entendimiento (MdE) de dirección de programas sociales involucrando socios de empresas privadas, sociedad civil y gobierno en el Proyecto de Minería de Carbon Sarshatali, India, Diciembre 1999

Características comunes de alianzas voluntarias

- ▶ asociación voluntaria
- ▶ confianza mutua
- ▶ visión común
- ▶ objetivos acordados conjuntamente (compartidos e individuales)
- ▶ recursos y habilidades complementarias
- ▶ beneficios, riesgos y responsabilidades compartidos
- ▶ equilibrio de poder
- ▶ valor añadido a lo que cada parte pueda alcanzar por sí solo common vision

**FASE DE DESARROLLO DEL PROYECTO**

**Infraestructura
operacional**

**Empleo/
adquisiciones**

**Mitigación del
impacto social**

**Desarrollo
comunitario**

**Desarrollo regional
sostenible**

**Diálogo sobre
políticas públicas**

Clientes/ accionistas

Algunos beneficios de las alianzas tri-sectoriales

Empresas petroleras, gasíferas y mineras

- Mayor eficiencia en producción (Ej. Menores demoras, “paradas temporales” de la planta y costos de seguridad)
- Mayor retorno (empresarial) en inversión (social) (Ej. Una licencia social de operación más fuerte, mejor administración de las expectativas de la comunidad)
- Cumplimiento de requerimientos de rendimiento para gestión social
- Ahorro en costos directo en la gestión de temas sociales
- Mejoramiento de la reputación local y competitividad
- Evidencia de una administración competente para los accionistas e inversores
- Más eficiente incorporación y retención de personal

Autoridades Gubernamentales

- Alineación de la infraestructura del sector privado con los planes de desarrollo gubernamental
- Mayor visibilidad del gobierno ejecutando sus tareas cívicas
- Coordinación entre reparticiones gubernamentales
- Compartir costos y riesgos
- Capacidad mejorada (Ej. Recursos, equipos, etc.) para entregar programas de desarrollo y compromisos políticos

Organizaciones de la sociedad civil

- Más diseños participativos de proyectos comunales
- Transparencia y accesibilidad de la empresa y el gobierno
- Relevancia de las intervenciones más cercana a sus verdaderas necesidades
- Mayor sostenibilidad de los proyectos comunales

Beneficios y riesgos del trabajo en alianza

Ejemplo del caso SPDC, Nigeria

Evaluando un enfoque de alianza para el diseño y construcción de la extensión de un oleoducto

Socio	Beneficios	Riesgos/Costos
Empresa operadora	<ul style="list-style-type: none">Mejor licencia social y buena voluntad para operarMenores interrupciones a la producción (menores “tiempos de parada”)Mejor percepción de la compañía como parte integral dentro de la sociedad	<ul style="list-style-type: none">Debido a la mayor “visibilidad” de la asociación, si ésta fracasa, pone en mayor riesgo la reputación global de la empresa
Autoridades gubernamentales regionales	<ul style="list-style-type: none">Nuevas oportunidades para implementar políticas medioambientales y socialesMayor estabilidad en la sociedad localOportunidades para expandir aún más los recursos gubernamentalesAdministración más efectiva de los estándares de calidad medioambientalPrevención de disputas y conflictos	<ul style="list-style-type: none">Pérdida de imagen pública si la asociación fracasaCosto de participar en la construcción de la asociación si ésta fracasa (Ej. retorno de inversión cero)
Organizaciones no gubernamentales	<ul style="list-style-type: none">Acceso a recursos financierosPublicidadMayor efectividad en desarrollo comunitario y reducción de pobrezaMayor confianza y credibilidad con grupos comunitarios (Ej. que “ven” como son consideradas más seriamente por el gobierno y la compañía)Más atractivos para los donantes (por el mismo motivo indicado arriba)	<ul style="list-style-type: none">Pérdida de reputación y confianza ante las comunidades, debido a que su potencial fracaso en proteger los intereses de las comunidades sería más visible.
Comunidades afectadas	<ul style="list-style-type: none">Reconocimiento como legítimos interesados y no como simples beneficiariosParte de la toma de decisiónPago por participar en la asociación (Ej. pagos de cortesía)Mayor conciencia de temas ambientalesMayor nivel de garantía de que el medioambiente local será protegidoNiveles de inversión social más altos	<ul style="list-style-type: none">Más “lugares” donde puedan ocurrir fallasEs posible que se les pida que jueguen un papel para el cual sus capacidades, habilidades o recursos son insuficientesDemasiado tiempo dedicado al proceso de construcción de la asociaciónPérdida completa de confianza si la asociación falla (Ej. “no hay dónde más ir”).

¿Son distintivas las alianzas trisectoriales?

- ▶ Unen recursos y cualidades únicas, incluyendo:
 - ▶ **Las autoridades gubernamentales** contribuyen: credibilidad a los acuerdos de alianzas; coordinación estratégica entre planes de desarrollo local, inversión pública y pueden actuar como catalizadores, intermediarios y mediadores.
 - ▶ **Las empresas petroleras, gasíferas y mineras** contribuyen: oportunidades de empleo e infraestructura, recursos financieros, equipamiento de capital, una ética de trabajo orientada a los resultados y atención a la calidad del desempeño
 - ▶ **Las organizaciones de la sociedad civil** (sindicatos, ONGs, grupos comunitarios de base, etc.) contribuyen: conocimiento local, capacidad para movilizar la participación de la comunidad y herramientas y métodos que aseguran la relevancia para los estilos de vida locales.
- ▶ Ofrecen otra plataforma para **negociar un nuevo consenso** en la sociedad sobre la distribución de responsabilidades, costos, riesgos y beneficios sociales en los sectores petrolero, gasífero y minero.
- ▶ Proveen **un nuevo modelo de desarrollo participativo** que involucra a:
 - ▶ **Todos** los sectores de la sociedad;
 - ▶ No solo en el diseño de programa sociales y tomas de decisiones claves, sino también en la **implementación**.

Sesión 2 . Navegando el proceso – el “Mapa de Ruta”

Propósito

Esta sesión describe el Mapa de Ruta. El mapa ayudará a los involucrados en alianzas tri-sectoriales a encontrar su camino entre las complejidades de la administración de la alianza.

Objetivos de aprendiz

- Facilitar a los participantes a identificar dónde están respecto al proceso de desarrollo o administración de la alianza tri-sectorial relevante a sus propios intereses; y
- Facilitar a cada participante a identificar las habilidades que ellos mismos necesitan fortalecer para facilitar o participar en una alianza.



Planta de producción petrolera de BP, Casanares, Colombia

Guía para capacitadores

- 1. Fase de la alianza.** En plenaria invite a los participantes a sugerir las “fases claves” de construir una alianza y hacerla sostenible en el tiempo. Anime a los participantes a pensar en estas fases en relación a las alianzas en las que ellos han estado involucrados en el trabajo, la familia, el matrimonio, los amigos, vecinos o alianzas de empresas. Llegue a un grado de consenso de grupo y compare los resultados con el lado izquierdo del Mapa de Ruta en la *Hoja de Apoyo 2.8*.
- 2. Habilidades para aliarse.** Haciendo referencia a las experiencias personales de alianzas o al rotafolio y el diagrama de notas autoadhesivas/tarjetas de colores realizado en la sesión anterior, invite a los participantes a identificar las habilidades clave para administrar un proceso de alianza. Cuestione la relevancia de algunas habilidades sobre otras para cada una de las fases de la alianza (exploración, construcción o sostenibilidad). Compare las respuestas de los participantes con los juegos de habilidades listados en el lado derecho de la *Hoja de Apoyo 2.8*.
- 3. Actividades de la alianza.** Si el tiempo permite, explore algunas de las actividades específicas que deben realizarse para llevar el proceso de administración de alianza desde la exploración hasta su sostenibilidad pasando por la construcción. La *Hoja de Apoyo 2.9* identifica algunas de estas actividades.

4. ¿Dónde están ahora? -Termine la parte interactiva de esta sesión pidiendo a los participantes que identifiquen dónde consideran que están en este momento, en términos de:

- a) la fase general en el proceso de administración de la alianzas
- b) las actividades realizadas o planeadas; y
- c) las habilidades que necesitan aplicar para llevar adelante el proceso de desarrollo o la sostenibilidad de la alianza

Los participantes podrán referirse a una alianza de gestión de temas sociales en los sectores petroleros, gasíferos o mineros o a una experiencia más personal (Ej. amistad, matrimonio, etc.)

5. Módulos de capacitación. Haga una pequeña presentación de los contenidos de cada módulo de capacitación utilizando la *Hoja de Apoyo i.2* entregado con la introducción a este documento.



Centro de salud, en el estado de Bolívar, Venezuela. Construido a través de una alianza tri-sectorial entre la empresa minera (Placer Dome y CVG), el gobierno regional, las comunidades locales, ONGs y el ejército.

Mapa de Ruta





Sesión 3 – Explorando alianzas

Propósito

Las alianzas tri-sectoriales no serán apropiadas para todos los contextos. Esta sesión está dirigida a inculcar a los participantes un sentido de realismo acerca de cuándo buscar la opción de la construcción de una alianza y cuándo no.

Objetivos de aprendizaje

- Apreciar la necesidad de una evaluación sistemática de los costos, riesgos y beneficios de involucrarse en una alianza al principio; y
- Apreciar algunos de los principios emergentes que sostienen la fase de exploración de la administración de la alianza.



Jóvenes de una villa afectada por el reasentamiento asociado con la actividad minera en Copper Belt, Zambia.

Guía para capacitadores

1. Factores de evaluación – En plenaria, invite a los participantes a identificar los factores clave que su propia organización necesitaría evaluar antes de tomar la decisión de trabajar en una alianza tri-sectorial para alcanzar objetivos de gestión social de la organización. Anote estos factores en el rotafolio.

2. Costos y riesgos versus beneficio y oportunidades – Organice a los participantes en parejas. En lo posible cada pareja debe estar formada por personas trabajando en el mismo tipo de organización (empresas privadas, ONGs, grupos de bases, departamento de gobierno, o agencia de ayuda para el desarrollo). Una persona de cada pareja será responsable de argumentar que los costos y riesgos de entrar en una alianza son demasiados para la organización. La otra persona defenderá la posición opuesta, es decir que los beneficios y oportunidades de la organización sobrepasan los costos. Distribuya a los participantes su respectiva nota informativa (*Hojas de Apoyo 2.10 y 2.11*). Permítales leer el material por algunos minutos. No deje que los participantes compartan sus notas.

Las notas informativas son diseñadas para ser relevantes a cualquier organización (Ej. Empresas petroleras, gasíferas y mineras, autoridades gubernamentales, agencias de ayuda para el desarrollo, etc.) Explique que los participantes tienen 20 minutos

para llegar a una decisión conjunta de si se procederá o no con una mayor exploración de un enfoque de alianza basado en los nuevos objetivos de la Fundación. Aquellos que eligieron adoptar el papel de una empresa debe considerarse a si mismos como la empresa que patrocinará inicialmente la Fundación.

Regresando a la plenaria, invite a los participantes a aumentar la lista inicial de factores que deben ser evaluados antes de decidir si se forma una alianza.

3. Consulta con socios potenciales –

Asuma que se ha tomado la decisión de empezar la consulta con socios potenciales para formar una alianza tri-sectorial.

Invite a los participantes a identificar cómo debería realizarse esta consulta. En particular, pregunte: *¿Cómo debería manejarse la consulta para asegurar una máxima aceptación por parte de los potenciales socios?*

4. Principios de exploración de alianza

– Termine la sesión apelando a cinco o seis de los principios “centrales”, propuestos por los participantes, que sustentan un proceso donde una organización explora la viabilidad de trabajar en una alianza tri-sectorial para la inversión social. Compare los principios sugeridos con los de la *Hoja de Apoyo 2.2*.



Riesgos y costos

Muchos de los riesgos, costos, beneficios y oportunidades de trabajar en alianza son los mismos ya sea si la organización es una unidad operacional, grupo comunitario, agencia de ayuda para el desarrollo o autoridad de gobierno. El siguiente ejercicio ha sido diseñado para ser relevante a cualquier organización:

Antecedentes

Una empresa transnacional ha estado operando en una región remota por los últimos 10 años. Desde el principio la empresa estableció y ahora administra una **Fundación local** dedicada a la provisión de micro-crédito para estimular el desarrollo de iniciativas de empresas locales. A través de los años, la Fundación ha sido relativamente exitosa en alcanzar sus objetivos, con varias pequeñas empresas sostenibles funcionando en el área local. Sin embargo, una reciente revisión independiente del trabajo de la Fundación encontró que (1) el número de beneficiarios directos era relativamente pequeño (solo unos cientos de individuos, principalmente hombres); (2) había un reducido reconocimiento dentro de las comunidades locales de que las operaciones de la empresa eran la fuente de los recursos para la Fundación; y (3) el alcance geográfico de las actividades de la Fundación estaba limitado al área inmediatamente adyacente al sitio de operaciones. En respuesta, la empresa está considerando revisar los Estatutos iniciales de la Fundación. Los nuevos objetivos de la Fundación serán: (A) extender las actividades de la Fundación más allá del micro-crédito; (B) incrementar significativamente el número de beneficiarios directos; (C) crear un vínculo “más visible” entre las operaciones de la empresa y el financiamiento de la Fundación; y (D) extender el alcance geográfico de la Fundación a una región más grande. La adopción de este nuevo mandato requerirá diversas habilidades y recursos. Algunos en la empresa creen que estas habilidades y recursos serán más efectivamente conseguidos en términos de costo, formando un arreglo tipo alianza para manejar la nueva Fundación, con, por ejemplo, el gobierno central o local, organizaciones no gubernamentales (ONGs) u organizaciones comunitarias de base (CBO), sindicatos, y agencias de ayuda para el desarrollo.

Riesgos y costos

Como miembro de una de las organizaciones que probablemente estará involucrada en este nuevo enfoque de alianza para la Fundación, **usted está preocupado(a) de que los riesgos y costos de la alianza sobrepasen los posibles beneficios**. Usted está particularmente alarmado(a) de que la nueva alianza implique la pérdida de control de su organización sobre cómo son implementados sus programas de desarrollo comunitario. Por ejemplo, ¿quién asumirá la completa responsabilidad por el éxito o el fracaso de la nueva Fundación, y quién decidirá sobre las prioridades en los gastos? Igualmente alarmante es que si la nueva Fundación es un éxito, los anteriores esfuerzos que su propia organización realizó en desarrollo comunitario pueden ser expuestos como sobrevalorados. El tema del costo es una preocupación más. Usted ha oído que las reuniones y talleres necesarios para acordar los estatutos de la nueva Fundación consumirán tiempo muy valioso del personal. Tal vez, también se le requiera que contribuya al costo de contratar facilitadores de talleres. Usted se pregunta si su organización preferiría reorientar estos recursos hacia un programa de “capacitación interna” que capacite en las habilidades que los proponentes de la alianza dicen que aportarán. Como una organización con reputación pública, usted también está preocupado(a) que cualquier logro que sea atribuible a usted durante el periodo de alianza sea aprovechado por otro de los socios. Además, su organización es evaluada periódicamente por su desempeño en la promoción del desarrollo comunitario, y actualmente usted no sabe si alguno de los criterios de desempeño establecidos se relaciona con “trabajar en alianza”. Finalmente, usted predice una serie de riesgos a su reputación asociados con tomar el camino de la alianza: desde difamación pública en los medios por parte de otros miembros de la alianza si su organización no tiene un buen desempeño hasta los crecientes costos de la participación si no se cumplen las expectativas.

Beneficios y oportunidades

Muchos de los riesgos, costos, beneficios y oportunidades de trabajar en alianza son los mismos ya sea si la organización es una unidad operacional, grupo comunitario, agencia de ayuda para el desarrollo o autoridad de gobierno. El siguiente ejercicio ha sido diseñado para ser relevante para cualquier organización:

Antecedentes

Una empresa transnacional ha estado operando en una región remota por los últimos 10 años. Desde el principio la empresa estableció y ahora administra una **Fundación local** dedicada a la provisión de micro-crédito para estimular el desarrollo de iniciativas de empresas locales. A través de los años, la Fundación ha sido relativamente exitosa en alcanzar sus objetivos, con varias pequeñas empresas sostenibles funcionando en el área local. Sin embargo, una reciente revisión independiente del trabajo de la Fundación encontró que (1) el número de beneficiarios directos era relativamente pequeño (solo unos cientos de individuos, principalmente hombres); (2) había un reducido reconocimiento dentro de las comunidades locales de que las operaciones de la empresa eran la fuente de los recursos para la Fundación; y (3) el alcance geográfico de las actividades de la Fundación estaba limitado al área inmediatamente adyacente al sitio de operaciones. En respuesta, la empresa está considerando revisar los Estatutos iniciales de la Fundación. Los nuevos objetivos de la Fundación serán: (A) extender las actividades de la Fundación más allá del micro-crédito; (B) incrementar significativamente el número de beneficiarios directos; (C) crear un vínculo “más visible” entre las operaciones de la empresa y el financiamiento de la Fundación; y (D) extender el alcance geográfico de la Fundación a una región más grande. La adopción de este nuevo mandato requerirá diversas habilidades y recursos. Algunos en la empresa creen que estas habilidades y recursos serán más efectivamente conseguidos en términos de costo, formando un arreglo tipo alianza para manejar la nueva Fundación, con, por ejemplo, el gobierno central o local, organizaciones no gubernamentales (ONGs) u organizaciones comunitarias de base (CBO), sindicatos, y agencias de ayuda para el desarrollo.

Beneficios y oportunidades

Como miembro de uno de las organizaciones que probablemente estará involucrada en este nuevo enfoque de alianza para la Fundación, **usted está emocionado(a) por la posibilidad de que los objetivos de desarrollo comunitario de su organización se alcancen más efectivamente.** Usted está particularmente entusiasmado(a) de que el enfoque de alianza para la nueva Fundación le permita trabajar en áreas geográficas que hasta el momento estaban fuera de su alcance debido a la restricción de recursos. Usted cree que la alianza también le permitirá acceder a habilidades y recursos que su organización no tiene. En este último punto, su organización estaba pensando en desarrollar esas habilidades faltantes a través de capacitación interna, pero estaban conscientes que consumía un valioso tiempo del personal y sus resultados eran inferiores a los que se podían conseguir contratando especialistas externos. Con una mirada más amplia, si la alianza funciona y su organización puede demostrar que sus objetivos para el desarrollo comunitario han sido cumplidos, no solo mejorará su reputación personal sino también la de su organización. Más importante aún, a largo plazo, la combinación de experiencia y recursos que provocará la alianza probablemente logrará un desarrollo comunitario menos dependiente de asistencia externa, responderá mejor a las verdaderas condiciones de vida de los hogares y será más efectivo en costo. Finalmente, Ud. ve esta alianza sólo como el principio. Usted cree firmemente que la única forma de enfrentar las complejidades del desarrollo comunitario en las áreas afectadas por proyectos petroleros, gasíferos o mineros es que las empresas trabajen en colaboración con las autoridades de gobierno y las organizaciones de la sociedad civil.

Principios emergentes para explorar las alianzas tri-sectoriales

- ▶ Solo hay progreso con una alianza cuando es la “mejor alternativa”
- ▶ Una alianza puede ser iniciada por cualquier sector de la sociedad (empresa privada, gobierno o sociedad civil)
- ▶ En vez de re-juzgar el detalle, desarrolle “temas” simples socialmente orientados que recibirán un amplio apoyo y aceptación en la sociedad
- ▶ Antes de consultar a socios potenciales debe conocer sus propios intereses de negociación y qué recursos/habilidades puede contribuir
- ▶ Empiece con sus relaciones existentes y cualquier proceso actual de diálogo con interesados o consultas públicas.
- ▶ Consulte ampliamente con socios potenciales y otras partes interesadas y mantenga comunicación con todos los contactados
- ▶ Controle las expectativas al ofrecer un mensaje consistente que enfatice los “roles y responsabilidades” al igual que los “beneficios” para aquellos que quieren ingresar a la alianza

Sesión 4 – Construyendo y manteniendo la alianza

Propósito

Esta sesión presenta a los participantes algunos de los principios involucrados en la construcción de consenso entre socios y la administración de alianzas tri-sectoriales a lo largo del tiempo.

Objetivos de aprendiz

- ser capaces de identificar el proceso en general y los principios claves de la construcción de consenso multilateral;
- practicar el arte de la negociación consensual; y
- ser capaces de describir los componentes estructurales de una alianza trisectorial efectiva para la gestión de temas sociales en la industria extractiva.



Guía para capacitadores

1. Negociación rápida – Pida a los participantes que se dividan en parejas y “regateen” durante 5 minutos. Al final de este tiempo la pareja debe haber llegado a un acuerdo en dos artículos que quieran intercambiar. Estos artículos pueden ser materiales, información, mano de obra, etc. En plenaria invite a los participantes a identificar cuál de los cuatro principios de construcción de consenso identificados en la *Hoja de Apoyo 2.13* han: a) cumplido mejor y b) estuvo ausente de su discusión. Pida a los participantes que se acuerden de estos principios cuando estén realizando el siguiente ejercicio.

2. Ejercicio de juego de roles de negociación – Divida a los participantes en grupos de cuatro y asigne a cada grupo uno de los siguientes roles:

- Director o Gerente de Planificación
- Asesor de Desarrollo Social para Mining Enterprises International Limited.
- Director de la Fundación para el Avance Social
- Líder de la comunidad indígena

Pida a los participantes que lean sus notas informativas dos veces (*Hojas de apoyo 2.14, 2.15, 2.16 y 2.17*). Explique que la tarea es llegar a un acuerdo mutuamente aceptable en una alianza tri-sectorial que contribuya a la provisión de salud en el Distrito Bella Vista.

cada equipo debe concluir con:

- ▶ una Declaración de Visión corta (25 palabras) esbozando el objetivo conjunto de la alianza; y
- ▶ los ingredientes principales del acuerdo; en particular los recursos (tanto financieros como de otro tipo) que cada socio contribuirá a la alianza y los roles que asumirá cada uno.

Asigne una hora para que los participantes negocien su acuerdo. Seleccione a una persona de cada grupo para que sea el(la) secretario(a) y tome notas. En ningún momento los participantes podrán mostrarse sus notas escritas.

3. Proceso de negociación – Regresando a la plenaria, pida a cada secretario(a) que presente la Declaración de Visión y los ingredientes clave (o que explique por qué no se pudo llegar a ningún acuerdo). Anótelos en el rotafolio. Invite a comentar sobre el proceso de negociación. ¿Hasta qué punto los participantes siguieron los principios indicados en la *Hoja de Apoyo 2.13*?

4. Estructura de la alianza – Pida a los participantes que revisen la *Hoja de Apoyo 2.18*. Esta muestra algunos de los componentes estructurales de una alianza tri-sectorial. Solicite a los participantes nuevas ideas para lograr algunos de los elementos de la estructura que han sido omitidos de los acuerdos. Termine preguntando si es que ciertos componentes estructurales han sido obviados completamente.

5. Construcción y sostenibilidad de la alianza – Lleve la discusión hacia los principios que sustentan el proceso de construcción de alianza. Comience la discusión pidiendo a cada participante que identifique un “principio” adicional que considera crítico para construir una alianza más fuerte y efectiva.

Una vez que los participantes han agotado los principios de la construcción de una alianza, amplíe la discusión al proceso de “sostenibilidad de una alianza”. Pregunte por ejemplo:

- ▶ “¿Qué principios están involucrados para permitir a las partes de diferentes sectores y culturas para trabajar juntos sobre una base de “poder equitativo”?”
- ▶ “¿Qué principios están involucrados en la transformación de un acuerdo estructural en acción?”
- ▶ ¿Qué principios son necesarios para adaptar una alianza a “eventos” como el cambio de personal?

Compare los resultados de este ejercicio con la lista de principios emergentes para la construcción y sostenibilidad de una alianza en las *Hojas de Apoyo 2.19* y *2.20*, y estimule los comentarios.

6. Volviendo al Mapa de Ruta - Cierre el trabajo del día volviendo a las *Hoja de Apoyo 2.8* y *2.9* del Mapa de Ruta. Discuta con los participantes cómo ven ellos sus esfuerzos de evaluación, construcción o mantenimiento de alianzas en relación al conjunto de habilidades de mayor demanda.

Cuatro principios para la construcción de consenso

- ▶ fomentar la confianza a través de un entendimiento mutuo y una comunicación significativa
- ▶ enfocar en los intereses subyacentes/motivaciones (básicos, fundamentales, implícitos) en vez de las posiciones/demandas inmediatas
- ▶ ampliar las posiciones, ser creativos y pensar lateralmente
- ▶ llegar a acuerdos que agreguen valor a todas las partes

Negociando una alianza tri-sectorial para servicios de salud rural

**Resumen para el Dr. Gómez,
Director de Planificación de Desarrollo, Provincia Zamoro**

Descripción general

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamoro, han tenido éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional que, no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas repartidos en cinco asentamientos dispersos.

Información

Usted es Dr. Gómez, Director de Planificación de Desarrollo del Gobernador de la Provincia Zamoro. Usted y su equipo han preparado recientemente un plan de desarrollo regional de cinco años cubriendo los tres distritos de la provincia. El plan de desarrollo del Distrito de Bella Vista incluye propuestas para la construcción de cinco nuevos centros de salud (diseñados con los estándares más altos) uno en cada asentamiento. El costo anticipado es de K40,000 cada uno, que se distribuyen de la siguiente manera: K25,000 para la construcción, K5,000 para cinco años de suministros médicos y K10,000 para pagar salarios durante cinco años (para los médicos y enfermeras). El presupuesto del Gobernador para nuevos servicios de salud está limitado actualmente a K80,000, una suma que sólo cubre el costo de dos de los cinco centros.

El Gobernador recientemente hizo varios discursos en los que resaltó que el mejoramiento del servicio de salud rural para todos los habitantes de la Provincia Zamoro, era un objetivo clave de su política. Particularmente ha identificado a Bella Vista como un área que necesita desesperadamente mejores servicios y ha prometido asegurarse que los cinco centros propuestos sean construidos. El Gobernador se enfrenta a reelección en tres meses. Usted está consciente que su próximo ascenso estará muy relacionado a su capacidad de cumplir la promesa del Gobernador.

Usted está a punto de asistir a una reunión en la oficina de Mining Enterprise International Limited. Su principal razón para aceptar participar de la reunión es que espera que la empresa le provea los fondos para pagar por los otros tres centros de salud. En la medida de lo posible, estos fondos adicionales deben ser vistos por el público como parte de iniciativa del Gobernador en salud rural. Usted no está del todo contento de saber que una ONG de desarrollo comunitario (la Fundación para el Avance Social) también estará presente en la reunión.

Negociando una alianza tri-sectorial para servicios de salud rural

**Resumen para Craig Samson,
Asesor de Asuntos Comunitarios de Mining Enterprises International Limited**

Descripción general

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamora, han tenido éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional que, no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas repartidos en cinco asentamientos dispersos.

Información

Usted es Craig Samson, Asesor de Asuntos Comunitarios de Mining Enterprise International Limited (MEIL). Usted acaba de terminar un borrador del Plan de Desarrollo Comunitario. Este describe cómo la compañía se involucrará con los habitantes del Distrito de Bella Vista en los siguientes cinco años. Para informar sobre la preparación de este plan, usted ha contratado un equipo de consultores para realizar un proceso de consulta pública. Durante las consultas, cuando se le preguntó qué era lo que se necesitaba más urgentemente, mucha gente de la comunidad pedía acceso a servicios de salud.

La viabilidad comercial de la mina no es buena y se espera que dé menos ganancias a lo anticipando anteriormente. Esto se debe, en parte a una reciente caída en el precio de los minerales, y, en parte a las propuestas (que aún no son públicas) para incrementar en el futuro las regalías a pagar al gobierno central. La nueva política de descentralización del gobierno implica que una proporción (K 200,000 por año) de este incremento propuesto será transferido al gobierno provincial. Como una medida de reducción de costos, el plan de desarrollo comunitario propone que la empresa financie un solo centro de salud móvil. Este centro (un autobús convertido) viajará entre los cinco asentamientos del Distrito. Aunque la compañía no tienen fondos para el personal del centro, pagará por el bus (K15,000) y dará los suministros médicos durante cinco años (K10,000), se calcula que la última suma cubra las necesidades de los cinco asentamientos.

Usted está a punto de asistir a una reunión que ha citado en sus oficinas. Su nueva política de Responsabilidad Social Corporativa requiere que realice una consulta antes de implementar nuevas iniciativas comunitarias. En consecuencia, ha invitado al Director de Planificación de Desarrollo (Dr. Gómez) de la oficina del Gobernador y a la directora de la ONG más activa en el área del proyecto (Lic. María Pérez). Usted ha escuchado decir que la Lic. Pérez es un poco inocente y no espera que su contribución sea muy sustancial. Ella definitivamente no tiene experiencia con las restricciones empresariales que enfrenta la empresa minera moderna. Dr. Gómez, sin embargo, viene con buenas recomendaciones, pero usted está preocupado de que su departamento no tienen la capacidad de realizar servicios comunitarios eficientemente. El mayor temor suyo es que si se deja la responsabilidad del servicio de salud en el Distrito en manos de la oficina del Gobernador, nada se hará.

Negociando una alianza tri-sectorial para servicios de salud rural

**Resumen para Lic. Maria Pérez,
Directora de Fundación para el Avance Social**

Descripción general

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamoro, han tenido éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional que, no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas repartidos en cinco asentamientos dispersos.

Información

Usted es Maria Piedad, directora de una afiliada local de una ONG activa nacionalmente llamada Fundación para el Avance Social. Su organización de 10 personas ha estado trabajando con la gente del Distrito Bella Vista por los últimos tres años en varios proyectos comunitarios y ha promovido un enfoque “participativo” para el diseño e implementación de proyectos. Su ejercicio de planificación estratégica completado recientemente en los 5 asentamientos mostró una urgente necesidad de un mejor acceso a servicios médicos. El estudio concluyó que se necesitan 5 nuevos centros médicos, uno en cada asentamiento. Se llegó a esa conclusión, luego de un prolongado proceso de participación comunitaria y las propuestas tienen un amplio apoyo tanto de líderes comunitarios formales como de informales. Como resultado de la planificación, existe un aire de emoción y esperanza en el Distrito de que la Fundación pronto cumplirá sus promesas.

Durante estos años, la Fundación para el Avance Social ha desarrollado un acuerdo de alianza en el hospital local de prácticas de la capital del país. La ONG y el hospital colaboran para encontrar lugares para nuevos doctores/as y enfermeros/as graduados/as en centros rurales de salud por un año. El hospital paga por el costo de los médicos como parte de su capacitación. Aunque la ONG no tiene fondos para construir los cinco centros en el Distrito de Bella Vista o proveer suministros médicos, usted está segura que, a través del enlace con el hospital, será capaz de encontrar médicos en número suficiente para cada uno de los cinco centros.

Usted está a punto de asistir a una reunión en la oficina del Mining Enterprise International Limited. Su principal razón para asistir a la reunión es que sabe que ha generado expectativas dentro de los asentamientos del Distrito de Bella Vista de que los centros de salud van a construirse. Por eso, aunque sospecha de las razones de la empresa para invitarla, usted espera que sean consecuentes con su nueva política de Responsabilidad Social Corporativa y provea los fondos necesarios para construir los centros de salud y paguen los suministros médicos.

Negociando una alianza tri-sectorial para servicios de salud

Resumen para Jefe Honcho, Líder de los pueblos indígenas del Distrito de Bella Vista

Descripción general

Una importante empresa minera extranjera (Mining Enterprise International Limited) anunció recientemente que sus actividades exploratorias en el Distrito de Bella Vista en la Provincia de Zamoro, han tenido éxito. Las actividades preparatorias de la construcción empezarán en seis meses. Respetando su nueva política interna de responsabilidad social corporativa e inversión social, la empresa ha empezado a buscar formas de trabajo en alianza con el gobierno regional y organizaciones de la sociedad civil. Se espera que de esta manera, la empresa pueda contribuir al desarrollo sostenible local y regional que, no sólo esté de acuerdo con las políticas de gobierno y las aspiraciones de las comunidades locales, sino que también reduzca las posibilidades de interrupción a las operaciones y mejore la reputación de la empresa, tanto localmente como en su mercado doméstico. La mina propuesta está localizada en el centro del Distrito Bella Vista, una remota región rural del país, en el que viven 10,000 indígenas repartidos en cinco asentamientos dispersos.

Información

Usted es el Jefe Honcho, líder de los pueblos indígenas del Distrito de Bella Vista. En el último año ha sido visitado por representantes de la empresa y de la Fundación para el Avance Social a quienes ha ofrecido su amistad. Ha animado a los habitantes de los cinco asentamientos a responder las preguntas de los visitantes. Las entrevistas se prolongaron por varios días y muchas familias retrasaron la siembra para estar con los invitados. Ambos grupos visitantes prometieron volver posteriormente para ayudar con las necesidades de salud del Distrito. La salud es un tema muy importante para las comunidades. La época de lluvia empezará nuevamente en dos meses y el año pasado cuarenta hogares perdieron familiares debido a la malaria. A pesar de las promesas, no ha pasado nada. Muchos de los pobladores lo culpan por haberles ilusionado. Dicen que el poder y la influencia del Jefe Honcho está disminuyendo y que debería ser reemplazado.

Usted está a punto de asistir a una reunión en la oficina de Mining Enterprise International Limited. Usted no está del todo seguro de qué trata la reunión, pero en su última visita, un representante de la empresa, le explicó que se le pedirá ayuda para movilizar a su comunidad para asistir a una clínica móvil, a cambio de asistencia externa de la empresa, la ONG y el Gobernador. En los últimos años, todo el sistema de “Jefes” ha sido atacado por diferentes grupos comunitarios. Usted ve esta reunión como una oportunidad para silenciar a sus críticos volviendo a la comunidad con un programa de salud que será inmediatamente visible en los cinco asentamientos.

Estructura de la alianza

Como toda organización adaptativa, las alianzas tri-sectoriales necesitan flexibilidad y estructura. La principal diferencia entre una alianza y otras formas de organización humana es que la estructura (reglas, responsabilidades y modalidades) son establecidas (y modificadas) por consentimiento mutuo. A continuación se muestra un conjunto general de componentes estructurales para una alianza efectiva:

- las **organizaciones sociales** y los representantes legítimos, negociadores, tomadores de decisión y constituyentes de cada uno;
- **fronteras** geográficas y/o **población objetivo** de las actividades de gestión social/ desarrollo comunitario de la alianza;
- una **visión** común de la alianza resumida en una “declaración de visión” corta;
- los **objetivos** de la alianza, tanto los objetivos compartidos como aquellos específicos a cada socio individual (basados en los intereses subyacentes de los socios);
- plan de trabajo para cumplir estos objetivos que incluyan:
 - las **actividades** y tareas clave que se espera de cada socio traducidas en planes de trabajo, cronogramas e indicadores de desempeño;
 - las **habilidades** y **recursos** comprometidos por cada socio para implementar cada actividad. Deben incluirse tanto los recursos “tangibles” (Ej. financieros, humanos, etc.), como los “intangibles” (Ej. acceso a grupos comunitarios vulnerables, credibilidad con autoridad gubernamentales, información crítica como encuestas o bases de datos, mayor eficiencia, etc.);
 - la división de **roles** y **responsabilidades** para cada actividad; y
 - acuerdo en los principios de toma de decisión;
- un **mecanismo de arbitraje** para solucionar disputas entre partes;
- mecanismos para una continua **transparencia, comunicación y administración** entre socios, y entre socios y sus constituyentes;
- una forma de asegurar que los socios tengan **capacidad adecuada** para asumir sus compromisos;
- medidas para mitigar las diferentes “**amenazas**” a la alianza (Ej. cambios en personal clave, cambios en precios de mercancías, elecciones políticas, etc.); y
- un mecanismo de **monitoreo y aprendizaje** (Ej. reportes periódicos de avance y talleres de reflexión).

Principios emergentes para *construir* alianzas tri-sectoriales

El proceso de construcción de alianzas debería:

- ▶ ser "dirigido al propósito" – desarrollar un acuerdo de "visión" al inicio
- ▶ adaptarse a las normas culturales de los socios
- ▶ aclarar quién es el que negocia y quién toma la decisión
- ▶ reconocer la importancia de la "percepción"
- ▶ fortalecer la "capacidad de negociación" de los socios
- ▶ conocer su mejor "alternativa" a la opción de alianza
- ▶ desarrollar confianza y confidencia entre los socios.
- ▶ focalizarse en satisfacer los intereses y motivaciones subyacentes más que satisfacer demandas y posiciones
- ▶ explotar la sinergia involucrada en la "solución conjunta de problemas"
- ▶ ser creativo y ampliar las opciones disponibles
- ▶ facilitar un acuerdo mutuamente aceptable que añade valor a todas las partes
- ▶ probar la factibilidad política, financiera, técnica y social del acuerdo

Principios emergentes de la sostenibilidad de la alianza tri-sectorial

El proceso de sostenibilidad de la alianza deberá:

- ▶ asegurar que cada socio comprenda a cabalidad sus roles y responsabilidades específicas
- ▶ asegurar que cada socio tenga la “capacidad de implementar” sus compromisos
- ▶ llegar a un acuerdo de un plan de trabajo que identifique las actividades de cada socio y los indicadores de desempeño
- ▶ mantener la comunicación entre socios
- ▶ mantener la comunicación entre cada socio y sus constituyentes (Ej. gerentes, colegas y otras partes interesadas)
- ▶ revisar periódicamente la visión y modalidades de la alianza
- ▶ construir la capacidad de la alianza para adaptarse a “eventos” internos y externos
- ▶ medir resultados y el “valor añadido”
- ▶ detenerse a reflexionar y aprender de la experiencia

Principales lecciones para los participantes

Este módulo ha presentado a los participantes el concepto de alianza tri-sectorial y ofrecido un medio –“El Mapa de Ruta”- para guiar a los socios potenciales a través de un complejo proceso de evaluación, consulta, construcción de consenso y administración. Algunas de las lecciones claves del módulo son:

- ▶ Las alianzas tri-sectoriales son un tipo especial de alianza empresarial que involucra un **consenso renegociado** en sociedad de los costos, riesgos y beneficios de la gestión de temas sociales relacionados con las actividades de las industrias extractivas.
- ▶ Las alianzas tri-sectoriales pueden llegar e irse a lo largo de la vida de un operación petrolera, gasífera o minera, y puede desarrollarse en diferentes niveles de la interacción proyecto-sociedad civil, desde el nivel de operación hasta el nivel de política.
- ▶ En cualquier momento es importante entender (a) dónde se encuentra la organización dentro del proceso global de explorar, construir y mantener alianzas, y (b) qué conjunto de habilidades necesitan aplicarse para avanzar el proceso (evaluación, consultas construcción de consenso, capacitación externa o administración del proyecto).
- ▶ Es importante evaluar sistemáticamente las ventajas y desventajas de un enfoque de alianza antes de ingresar a la alianza. Parte de esta evaluación debe ser “interna” a cada organización y la otra parte debe “consultarse” con socios potenciales y otras partes interesadas.

Lectura adicional

Cormick G. et al (1996). Consensus-Building for a Sustainable Future: putting principles into practice, National Roundtable on the Environment and the Economy, Ottawa, Canada

Natural Resources Cluster (1999). Overview of BPD and the Natural Resources Cluster; *Working Paper No. 1*, London: Natural Resources Cluster; Business Partnerships, c/o CARE International UK

Warner, M. (2000). Tri-Sector Partnerships for Social Investment within the Oil, Gas and Mining: An Analytical Framework, *Working Paper No 2*, London: Natural Resources Cluster; Business Partnerships, c/o CARE International UK

Murphy, D, and Bendell, J (1997). *In the Company of Partners: Business, Environmental Groups and Sustainable Development post-Rio*. The Policy Press, Bristol University.

Picciotto, R (1998). *The Logic of Partnership: A Development Perspective*. World Bank unpublished paper, Washington DC, The World Bank Group.

The World Bank (2000). *Partnerships for Development*. The Creative Communications Group, Washington DC, The World Bank Group.

Frankental, P, and House, F (2000). *Human rights – is it any of your business?*. Folium, London.

Sitios web útiles

Natural resources Cluster of Business Partners for Development
[http:// www.bpd-naturalresources.org](http://www.bpd-naturalresources.org)

Aspen Institute's Initiative for Social Innovation through Business (ISIB)-[http:// www.aspeninstitute.org](http://www.aspeninstitute.org)

The Boston College Center for Corporate Community Relations –
<http://www.bc.edu/cccr>

Más sitios web útiles

The Prince of Wales Business Leaders Forum
-[http:// www.pwblf.org](http://www.pwblf.org)

<http://www.intrac.org> Sitio Web del
International NGO Training and Research
Centre (INTRAC), Oxford, UK.

www.praxis.ca/praxis/articlespapers.html.
Sitio Web con varios artículos sobre
participación en el sector público al igual que
enlaces a varios sitios web claves.

www.iaia.org Este es el sitio Web de
International Association for Impact
Assessment

www.pin.org Este es el sitio Web de
International Association for Public
Participation Practitioners.

<http://neo-humanista.org/IAFWEB/index.htm>
Este es el sitio Web de International
Association of Facilitators.