

## MÓDULO 3

### Evaluación interna



## **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 3

### Evaluación interna

#### Propósito

Un error común que se comete cuando se intenta construir una alianza es que una organización empieza a discutirla con socios potenciales sin entender completamente sus propias necesidades e intereses “internos”. Esto incluye el entendimiento de los objetivos de colaboración de la organización, sus intereses de negociación y tener en claro si la organización cree que los beneficios de la alianza serán mayores que los costos y riesgos. El propósito de este módulo es construir la capacidad dentro de una organización, para que su personal evalúe de forma sistemática si la participación en una alianza multisectorial es un vehículo conveniente para cumplir sus prioridades de inversión social o desarrollo comunitario.



*Un representante minero y un inversionista discuten oportunidades para una empresa agrícola en proximidad a las operaciones de una mina. Copperbelt, Zambia.*

#### Sesiones

Este módulo está diseñado para durar **un día** y se divide de la siguiente forma:

##### **Sesión 1 - Alcances** (p. 3-4)

- identificando procesos existentes de gestión y planificación social
- identificando “temas” sociales comunes
- condiciones previas para una alianza exitosa

##### **Sesión 2 – Componentes de la evaluación** (p. 3-7)

- caso-ejemplo- una alianza problema sobre salud
- inventario de los componentes de evaluación

##### **Sesión 3 – Ejercicio de evaluación** (p. 3-10)

- caso-ejemplo - evaluando si es necesario renegociar la alianza de salud

##### **Sesión 4 – Síntesis y “venta”** (p. 3-18)

- criterios para la toma de decisiones
- habilidades de presentación – juego de roles

## Aplicaciones

Las habilidades desarrolladas en este módulo son más relevantes para la fase de “exploración” del proceso global de alianza (Ver *Mapa de Ruta en Módulo 2*). Debido a que las alianzas trisectoriales son una forma de “mecanismo de entrega” más que un fin en sí mismas, **se debe realizar un esfuerzo para integrar la exploración de los méritos de la alianza dentro de procesos “existentes” de gestión o planificación social.** Las actividades que se prestan para una evaluación interna de las ventajas de un enfoque de alianza se dan en la *Hoja de Apoyo 3.1*.

Tómese en cuenta que en las situaciones donde una empresa, el gobierno o la organización de la sociedad civil ya tienen una buena relación con los involucrados, este proceso de evaluación tiene probabilidades de realizarse bastante rápido. Por ejemplo, puede ser que ya se conozcan a los mejores socios y sus ventajas comparativas. Lo más importante es que cada organización entienda sus propios objetivos sociales y sus intereses de negociación. En las situaciones en las que estas relaciones están menos desarrolladas, probablemente se necesitará un proceso más detallado y sistemático de evaluación interna que cubra no sólo los objetivos y los intereses de negociación, sino también el mapeo de socios potenciales y el diseño de un proceso conveniente de consultas iniciales.

## Cómo usar este módulo

El módulo tendrá un efecto más duradero si es usado como parte integral de un proceso “del mundo real” de exploración de alianzas. Para este fin, se necesita asignar un tiempo al final del día para que los participantes preparen los siguientes pasos que piensan seguir para desarrollar una alianza (véase *Planificación de Trabajo* en las páginas 3-19).

Si los participantes no tienen tiempo o muestran escepticismo hacia la capacitación formal, el módulo ofrece un conjunto de notas guía para los “campeones” del modelo de alianza. Por ejemplo las *Hojas de Apoyo 3.2.a* y *3.2.b* pueden usarse para determinar rápidamente si el enfoque de alianza tiene posibilidades de éxito; y la *Hoja de Apoyo 3.4* provee una lista de comprobación de factores para evaluar los riesgos y beneficios de la alianza.

Tome en cuenta que los dos ejercicios en el módulo están enlazados. El segundo ejercicio – *Sesión 3* – sólo funcionará si los participantes han completado el ejercicio en la *Sesión 2*.

### Material útil para la capacitación

- ▶ Retroproyector
- ▶ Rotafolio
- ▶ Marcadores
- ▶ Cinta adhesiva
- ▶ Papeles autoadhesivos (Post-It) o tarjetas de colores

## Procesos existentes de gestión y planificación social en los cuales se puede integrar la evaluación de los méritos de una alianza tri-sectorial.

Empresas petroleras, gasíferas y mineras	Autoridades de gobierno	Sociedad civil y agencias internacionales de desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estudios de pre-factibilidad</li> <li>➤ Estudios de diligencia debida</li> <li>➤ Evaluación de impacto social y ambiental</li> <li>➤ Planificación de gestión social o ambiental</li> <li>➤ Evaluación de riesgos políticos o sociales</li> <li>➤ Planificación de salud y seguridad</li> <li>➤ Análisis costo-beneficio</li> <li>➤ Negociación de compensación y reasentamiento</li> <li>➤ Consultas públicas</li> <li>➤ Negociaciones para la aprobación de planificación y financiamiento</li> <li>➤ Consultas y planificación de salud y seguridad</li> <li>➤ Auditorías ambientales o sociales</li> <li>➤ Preparación de estrategias de cierre/ fin de proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planes de desarrollo municipales</li> <li>➤ Planes regionales de uso de suelos</li> <li>➤ Estrategias nacionales de desarrollo sostenible</li> <li>➤ Planificación de reducción de pobreza</li> <li>➤ Planificación estratégica sectorial (Ej. salud, educación, suministro de agua, etc.)</li> <li>➤ Diálogo de política sectorial</li> <li>➤ Programas de descentralización</li> <li>➤ Negociación con agencias oficiales de apoyo al desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluación de nivel de vida de los hogares</li> <li>➤ Evaluación participativa de la comunidad</li> <li>➤ Evaluación y monitoreo participativo</li> <li>➤ Estrategias de país</li> <li>➤ Programación sectorial</li> <li>➤ Programa de asistencia técnica/construcción de capacidad.</li> </ul>

# Sesión I – Alcance

## Propósito

*El propósito de esta sesión es permitir a aquellas organizaciones, que poseen una variedad de iniciativas de inversión social o desarrollo comunitario, identificar cuáles de esas iniciativas se prestan al diseño o implementación a través de un acuerdo de alianza tri-sectorial.*

## Objetivos de aprendizaje

- distinguir que no todas las iniciativas de inversión social/desarrollo comunitario se prestan a ser diseñadas o implementadas a través de alianzas tri-sectoriales; y
- poder identificar algunas de las condiciones previas clave que dan indicios de que el trabajo a través de alianzas tri-sectoriales podría ser apropiado.

## Guía para capacitadores

**1. Integración con procesos de planificación existentes** – En plenaria invite a los participantes a identificar tipos de gestión y planificación social existentes que se presten como un “gancho” para una evaluación interna de los méritos de un enfoque de alianza. Contraste las sugerencias de los participantes con la *Hoja de Apoyo 3.1*.

## 2. Programas y proyectos de gestión social previstos

– Divida a los participantes en grupos de tres o cuatro. Cada grupo debe incluir personas del mismo tipo de organizaciones (Empresa, PYMEs, autoridades de gobierno central o local, agencia de desarrollo, grupo comunitario u ONG). Pida a cada grupo que hagan listas de las iniciativas de gestión de temas sociales (incluyendo desarrollo comunitario) que se ejecutan actualmente o las actividades que se están planificando para los siguientes cinco años.

## 3. Condiciones previas

– Volviendo a la plenaria, cruce las listas en “temas” de inversión social/desarrollo comunitario similares (Ej. salud, suministro de agua, educación, gestión ambiental, pequeña empresa, planificación participativa, formulación de políticas, etc.). Pida que los participantes identifiquen **el “tema” que se presta mejor para un diseño e implementación a través de un acuerdo de alianza tri-sectorial.**

Identifique los principales factores que parecen sugerir esto y regístrelos en el rotafolio. Pida a los participantes que amplíen la lista identificando “condiciones” previas que podrían indicar que un enfoque de alianza tiene probabilidades de ser exitosa. Compare la lista con el conjunto de condiciones previas emergentes presentadas en las *Hojas de Apoyo 3.2.a* y *3.2.b*.



## Condiciones previas emergentes para una alianza tri-sectorial efectiva

- ▶ actividades de gestión social que, si son realizadas a través de alianzas tri-sectoriales, producirán un **rápido valor añadido** a todos los socios
- ▶ actividades de gestión social que requieren **conjuntos complementarios de habilidades o recursos** provenientes de empresas, gobierno y sociedad civil.
- ▶ oportunidades para transformar las **relaciones existentes con otros involucrados** en una alianza para la acción
- ▶ evidencia de que los **mecanismos alternativos** de gestión social serán menos efectivos que trabajando dentro de un modelo de alianza tri-sectorial
- ▶ estrategia **flexible** de gestión social (no se aceptan “hechos consumados”)
- ▶ estructura interna de incentivos que apoyan el “**correr riesgos**”
- ▶ los socios potenciales **comparten la visión de largo plazo**
- ▶ un papel en la alianza que sea definido y “de valor añadido” para las **autoridades gubernamentales locales**.

## Condiciones previas emergentes para una alianza tri-sectorial efectiva (cont.)

- ▶ los socios potenciales tienen una **capacidad de negociación** similar o esta capacidad será fortalecida
- ▶ **estrategias alternativas** a la alianza viables para cada socio potencial (mantenido en reserva para casos en que el equilibrio de poder de la alianza sea alterado)
- ▶ puntos de **similitud cultural** o familiaridad entre los socios potenciales
- ▶ acceso de bajo costo a habilidades de facilitación e **intermediación de alianza**
- ▶ **ausencia de obstáculos** a la formación de la alianza (políticos, judiciales, logísticos, contractuales, administrativos)
- ▶ un **“campeón”** interno (alta gerencia) para hacer avanzar el proceso de construcción de la alianza
- ▶ un proceso de **gestión ó planificación social existente** sobre el cual se pueda “enganchar” la construcción de la alianza
- ▶ **financiamiento inicial** para apoyar el proceso de desarrollo de la alianza
- ▶ **ausencia de grandes amenazas** a la colaboración (Ej. elecciones, violencia, precios volátiles de mercancías)



## Sesión 2 – Componentes de la evaluación

### Propósito

*Esta sesión identifica los diferentes componentes que necesitan ser evaluados sistemáticamente para determinar los méritos de involucrarse en una alianza tri-sectorial para programas de inversión social.*

### Objetivos de aprendizaje

- apreciar la importancia de que cada organización realice un proceso previo y sistemático de evaluación interna de los riesgos y beneficios de trabajar en alianzas; y
- poder identificar toda la gama posible de componentes de evaluación relevantes a la decisión de participar o no en una alianza.



Operaciones de BP en Casanare, Colombia

### Guía para capacitadores

**1. Caso-ejemplo** – Un caso-ejemplo de una “alianza problema” que busca administrar un centro de salud es descrito en la *Hoja de Apoyo 3.3*. Pida a los participantes que lean el caso-ejemplo cada uno por su cuenta. Luego, divida el grupo en parejas y pida a cada una que **identifiquen de forma conjunta los temas clave que deberían ser tomados en cuenta por cada uno de los socios** (empresa, departamento de salud y ONG local) para decidir si continúan o no en la búsqueda de una nueva alianza para la salud local. Asigne 30 minutos para el ejercicio. Anime a los participantes a ser creativos apelando a su experiencia para mejorar el ejemplo. Los participantes sólo necesitan identificar “la lista” de temas/factores para evaluación; no deben realizar la evaluación propiamente dicha ya que la misma es el objetivo de la siguiente sesión.

**2. Inventario de componentes de evaluación** – De regreso en la plenaria, pida a los participantes que identifiquen los componentes clave de una evaluación sistemática de los méritos de trabajar en una alianza tri-sectorial. Compare las observaciones de los participantes con la lista de los componentes que se describen en la *Hoja de Apoyo 3.4*.

## Alianza problema para servicios de salud

Hace 5 años la provisión gubernamental de servicios de salud en el área de una planta minero/petrolera, que se encuentra en operación, empezó a decaer debido a la falta de suministros médicos y personal. A pesar del considerable apoyo subsiguiente de la Empresa, siguieron existiendo problemas tanto en la calidad como en la consistencia de los servicios. Hace dos años la Empresa logró un acuerdo con el Departamento de Salud local para que una ONG local se haga cargo de administrar, y contratar personal para, el Centro Distrital de Salud. La Empresa otorgaría el financiamiento para la ONG, y el Departamento de Salud seguiría financiando costos de capital y de mantenimiento. A pocos meses de la cesión a la ONG, los servicios mejoraron notablemente. Por ejemplo, el número de pacientes se incrementó de 800 a más de 5.000 por mes. Estas mejoras formaron una parte esencial del “contrato social” de la Empresa con los habitantes locales y el Gerente de Operaciones hizo varios compromisos personales sobre este tema en entrevistas con medios.

Sin embargo, mientras los habitantes del área se beneficiaron de la alianza entre la ONG, el Departamento de Salud provincial y la Empresa, la coalición pronto empezó a tener problemas. En particular: 1) el implícito fracaso anterior del Departamento de Salud para proveer un servicio adecuado creó tensiones con los oficiales de extensión de salud del gobierno; 2) la preferencia declarada de la Empresa hacia la ONG por encima del Departamento de Salud; y 3) la disposición de la Empresa de incrementar su apoyo financiero a la ONG en contraste con su renuencia a incrementar el apoyo a otras ONGs en el área (quienes, según muchos, tenían mejor experiencia en la provisión de servicios de salud). A un año de iniciada la alianza, la incapacidad del Departamento de Salud de cumplir con su responsabilidad de cubrir los costos operacionales del Centro de Salud puso al descubierto con más fuerza la fragilidad del acuerdo de alianza.

Inevitablemente, la alianza colapsó. Las recriminaciones empezaron a circular y el Departamento de Salud volvió a ser el único administrador del Centro Distrital de Salud. Desde entonces la Empresa ha intentado mantener los niveles del servicio de salud para las comunidades locales a través de una expansión del programa de salud para sus empleados. Esta situación va en contra de la política de la Empresa que busca reducir la dependencia de las comunidades locales, de las donaciones. Es también una alternativa más costosa, ya que la gente debe hacer largos y costosos viajes a la clínica de la Empresa cuando sus enfermedades son menores y podría ser tratadas a menor costo de forma local.

Como consecuencia de estos problemas, la Empresa está pensando en iniciar una nueva alianza para los servicios de salud con el gobierno y las organizaciones no gubernamentales. La Empresa está preparada para cubrir los costos involucrados en reunir a las partes y negociar un acuerdo. Sin embargo, esta vez se harán todos los esfuerzos para evaluar sistemáticamente y mitigar los riesgos y costos involucrados antes de acercarse a los socios potenciales.

*Adaptado de Aidan Davy, 2000, de un estudio de caso en Papua-Nueva Guinea*

## Componentes de la evaluación

- las urgentes **necesidades sociales o ambientales locales** en el área o región
- **los programas y estrategias previas de gestión social/desarrollo comunitario** de la organización
- las **alternativas** para adoptar el modelo de alianza (la forma más probable en que se piensan cumplir estas estrategias)
- el “**tema**” social prioritario que se presta mejor para ser implementado a través de un enfoque de alianza tri-sectorial (Ej. la combinación de las competencias complementarias)
- los **intereses/motivaciones subyacentes** de la organización que se encuentran detrás del tema (Ej. obligaciones legales/contractuales, política corporativa, “licencia social para operar”, administración de riesgos, reputación local y global)
- el **valor añadido** de adoptar un enfoque de alianza, que es anticipado por la organización
- el **tipo/estilo** de alianza (Ej. diálogo, plan de trabajo compartido, responsabilidades compartidas – ver *Hoja de Apoyo 2.1*)
- el “**alcance**” geográfico y demográfico de las actividades previstas de la alianza
- los **recursos y experiencias** financieras y humanas disponibles para que la organización invierta en la alianza
- el “**espacio de negociación**” disponible para la organización (Ej. sus intereses negociables, no negociables, compartibles o transferibles)
- **mapeo de los interesados iniciales** para identificar los potenciales socios y protagonistas, y sus intereses subyacentes
- para los socios potenciales, identificar sus: competencias y recursos centrales; intereses subyacentes; y la fortaleza de relaciones existentes con otros **socios potenciales** (vale decir, si son fuertes, débiles o ausentes)
- cualquier **obstáculo** inmediato para formar alianzas exitosamente (pueden ser legales, culturales, logísticos, relaciones pasadas, financieras, desequilibrios de poder, o “falta de un campeón”) y las medidas para evitarlos
- un estimado del **costo-beneficio** de la alianza en el corto y largo plazo
- los **riesgos** involucrados en trabajar en alianzas y las medidas para minimizarlos.

## Sesión 3 – Ejercicio de evaluación

### Propósito

*Usando un caso-ejemplo, esta sesión lleva a los participantes a través de una evaluación sistemática de los méritos de involucrarse en una alianza tri-sectorial para la provisión de servicios de salud en el distrito.*

### Objetivos de aprendizaje

- proveer a los participantes la experiencia de realizar una evaluación interna rápida de una alianza tri-sectorial propuesta; y
- proveer un esbozo de las estrategias para acercarse y consultar con socios potenciales.



Administradores sociales de una empresa minera (ICML, India) y representantes de una ONG (ASHA) discuten los méritos de colaborar para realizar una “evaluación de nivel de vida” en el área de impacto de la mina.

### Guía para capacitadores

Este ejercicio no debe realizarse si no se completó previamente la Sesión 2.

**1. Capacitación tipo clínica** – Los participantes pueden elegir trabajar en este ejercicio en un ejemplo de la “vida real” (Ej. un tema de alianza que tienen interés de seguir). Si no hay un ejemplo de “vida real” que se adapte, el siguiente caso-ejemplo les da una alternativa.

### 2. Capacitación con un caso-ejemplo

– Divida a los participantes en tres grupos que representen a:

- la empresa
- el departamento de salud; y
- la ONG local

Distribuya las partes relevantes del caso para un nuevo Centro de Salud descrito en las *Hojas de Apoyo* 3.5, 3.6 y 3.7.

Asigne al menos diez minutos para que cada participante individualmente lea su reporte y otros cinco minutos para que le hagan preguntas de aclaración.

**3. Evaluación en grupos** – Usando la información provista en el caso-ejemplo, dé a los participantes aproximadamente una hora para trabajar en la mayor cantidad posible de componentes de evaluación descritos en la *Hoja de Apoyo* 3.4. Si las hojas informativas son



Mina a cielo abierto Nchanga, Copperbelt, Zambia

insuficientes para hacer la evaluación, pida a los participantes que identifiquen qué información adicional se necesita. Los tres grupos deben decidir si discuten cada componente juntos o si las tareas son distribuidas entre sub-grupos más pequeños. Tome en cuenta que el énfasis en este ejercicio debe darse tanto en la discusión que ocurrirá subsecuentemente en la plenaria, como en las mismas evaluaciones grupales.

**I. Discusión de plenaria** – De regreso en la plenaria, reúna los resultados de las diferentes actividades de evaluación en el rotafolio. Use un marcador de color diferente para cada grupo de manera que las diferencias entre las respuestas de cada uno puedan verse claramente. En discusión con los participantes, preste atención a:

- Si cada grupo ha identificado “verdaderamente” sus intereses y motivaciones internas subyacentes para la gestión social en vez de sus “posiciones” (Ej. ¿Cada grupo ha maximizado su “espacio de negociación”?);
- las diferencias entre lo que cada grupo considera que son los intereses subyacentes de las otras partes y los verdaderos intereses;
- si los “temas” propuestos para la alianza son prácticamente similares entre los tres grupos y si no lo son, cómo se puede cambiar la redacción del “tema” para acomodar las diferencias;
- si aún existen información, habilidades o falta de recursos obvios y necesarios para que trabaje la alianza;
- si todos los grupos tienen la misma comprensión general del tipo de alianza que se propone; y
- si existen obstáculos críticos que deberán ser salvados antes de formar la alianza

Compare los resultados con los resultados de la evaluación realizada para Mina de Cobre Konkola, en Zambia (*Hoja de Apoyo 3.8*)

## Evaluación interna sobre una nueva alianza para un servicio de salud

### Departamento de Salud

La empresa envió un fax al Departamento de Salud la semana pasada para solicitar una reunión con el objeto de discutir la idea de reinstaurar una alianza para administrar y financiar el Centro Distrital de Salud. El Departamento es conciente de que en el pasado hubieron dificultades con este tipo de enfoque (ver *Hoja de Apoyo 3.3*) y desea proceder con cuidado. Como preparación para la reunión, se ha destinado un día de trabajo con el personal para evaluar las necesidades del Departamento en esta área y para establecer su posición de negociación. Actualmente, la Empresa está ofreciendo servicios de salud directamente a las comunidades locales a través de una expansión del programa de salud de sus empleados.

El Departamento acaba de completar su Plan Rural de Extensión de Salud de tres años. Este Plan asigna presupuesto a diferentes objetivos de su política de salud. Una de las líneas de presupuesto está dedicada al financiamiento del personal, la administración y los costos operacionales de los tres Centros Distritales de Salud. La finalización del plan ha sido retrasada y el Gobernador del distrito ya se encuentra a mitad de su gestión. El Gobernador tiene una urgente necesidad de empezar a cumplir las políticas de su plan ya que los medios lo han empezado a calificar como poco efectivo. Se deben priorizar los servicios que llegan a mayor cantidad de personas. Se han identificado y escogido los Centros Distritales de Salud. Como parte del impulso del gobierno para reducir la pobreza, todas las autoridades a nivel de distrito han recibido un incremento de 10% en sus presupuestos anuales. Sin embargo, la nueva legislación que sustenta esta política requiere que todos los gastos de la autoridad sean auditadas por un auditor independiente.

El Departamento está conciente de los problemas de la anterior alianza para administrar los Centros de Salud y está dispuesto a evitar que se vuelvan a repetir. Muchos en el Departamento son renuentes a trabajar en colaboración con una ONG o a transferir las responsabilidades de administración. El personal está conciente que no tiene la experiencia de aquellos profesionales que han sido empleados por Medicine Avec Limite (MAL), y que no posee el nivel de confianza que goza la ONG local entre las comunidades locales. Este personal está preocupado de que, como en la oportunidad anterior, un acuerdo de alianza los exponga como poco efectivos.



## Evaluación interna para una nueva alianza para un servicio de salud

### ONG Local

La empresa envió un fax al Departamento de Salud la semana pasada para solicitar una reunión con el objeto de discutir la idea de reinstaurar una alianza para administrar y financiar el Centro Distrital de Salud. El Departamento es conciente de que en el pasado hubieron dificultades con este tipo de enfoque (ver *Hoja de Apoyo 3.3*) y desea proceder con cuidado. Como preparación para la reunión, se ha destinado un día de trabajo con el personal para evaluar las necesidades del Departamento en esta área y para establecer su posición de negociación. Actualmente, la Empresa está ofreciendo servicios de salud directamente a las comunidades locales a través de una expansión del programa de salud de sus empleados.

La Directora de la ONG ha sido posesionada recientemente. Su primera tarea al asumir el puesto ha sido la auditoría de las cuentas. Esta auditoría muestra un fuerte sobregasto. Está claro que hay una urgente necesidad de atraer nuevo financiamiento si no se quiere perder el personal experimentado. Una posibilidad que se está considerando es unirse con la ONG Medicine Avec Limite (MAL). MAL es fuerte en atraer significativos recursos de agencias donantes internacionales y cuenta con equipamiento como vehículos de doble tracción y un helicóptero.

La ONG local tiene mejores enlaces con las comunidades locales, y sus trabajadores comunitarios tienen experiencia de trabajo en áreas remotas. La organización también ha adoptado una nueva estrategia, que concentra el tiempo del personal en sus competencias centrales de salud y educación. Una reciente encuesta realizada por sus empleados, descubrió que los principales indicadores de salud en las cercanías de la operación de la empresa, habían empeorado en el último año. En particular, ni la administración del Centro Distrital de Salud por parte del Departamento de Salud, ni los servicios provistos por la empresa parecen estar llegando a los poblados más lejanos.

## Evaluación interna para una nueva alianza para un servicio de salud

### La empresa

La empresa envió un fax al Departamento de Salud la semana pasada para solicitar una reunión con el objeto de discutir la idea de reinstaurar una alianza para administrar y financiar el Centro Distrital de Salud. El Departamento es conciente de que en el pasado hubieron dificultades con este tipo de enfoque (ver *Hoja de Apoyo 3.3*) y desea proceder con cuidado. Como preparación para la reunión, se ha destinado un día de trabajo con el personal para evaluar las necesidades del Departamento en esta área y para establecer su posición de negociación. Actualmente, la Empresa está ofreciendo servicios de salud directamente a las comunidades locales a través de una expansión del programa de salud de sus empleados.

La Empresa está preocupada por que las comunidades locales están empezando a ver la actual provisión de servicios a través del programa de salud de sus empleados como algo permanente. No sólo se está convirtiendo en un desgaste del presupuesto de recursos humanos que podría dedicarse a otros servicios para empleados, sino que también está en contradicción con la nueva política de sostenibilidad que busca evitar la creación de dependencia local. Sin embargo, la Empresa tiene un compromiso de larga data hacia la población local para mejorar los servicios de salud y este tema es una piedra fundamental de la “licencia social para operar” de la Empresa. Si los servicios actuales son retirados sin un reemplazo adecuado, la empresa corre el riesgo de enfrentarse a la hostilidad local. Una frustración clave de la empresa es que sus pagos de impuestos al gobierno central no parecen retornar al presupuesto del gobierno provincial. Otra frustración es que una ONG internacional, Medicine Avec Limite (MAL), está operando en la región y, desde la ruptura de la anterior alianza, ha sido abiertamente crítica del desempeño de la empresa en la mitigación del impacto social y desarrollo comunitario. Esto es desafortunado ya que esta ONG tiene acceso a un helicóptero equipado para proveer servicios de salud a zonas remotas. La otra ONG con experiencia en salud es la ONG local. El reciente cambio en la dirección de esta ONG sugiere que éste puede ser un buen momento para volver a discutir la idea de una alianza renovada.



# EVALUACIÓN INTERNA

## Caso-ejemplo –Minas de Cobre Konkola, Zambia

### Antecedentes

En la mayoría de los casos en los que se desarrollan operaciones mineras de gran escala en áreas económicamente deprimidas, existe la tendencia de las comunidades vecinas de convertirse en altamente dependientes de los ingresos generados y los servicios provistos por las empresas mineras. Esto ha sido especialmente cierto en el área de Copperbelt en Zambia. Luego de muchas décadas de operaciones mineras, ha habido poca diversificación de la economía más allá de las actividades directamente relacionadas a la minería. Actualmente la actividad económica del área de Copperbelt ocurre principalmente en los extremos opuestos del espectro (por un lado, un pequeño sector relativamente industrializado completamente dependiente de la minería y, por otro, prácticas agrícola de subsistencia por hogares individuales).

Como parte del proceso de privatización, el cierre de las operaciones mineras es inevitable. Los efectos de éste son extremadamente severos cuando el cierre ocurre en un ambiente donde no ha habido prácticamente ninguna diversificación hacia actividades que no sean dependiente de la minería. En economías dominadas por la minería no es posible anular completamente los efectos del cierre de minas. Sin embargo, el establecimiento de empresas locales que no se encuentren enteramente dependientes de la minería puede contribuir a la reducción de impactos negativos de futuros cierres de minas.

### Temas sociales

Los siguientes temas sociales han sido identificados como los que requieren de una urgente atención:

- *servicios públicos* – la transición de la provisión estatal de servicios públicos (Ej. salud, educación, provisión de agua, alcantarillado, disposición de desechos, instalaciones deportivas) por parte del sector minero estatal (ZCCM) al sector público (Ej. autoridades municipales)
- *salud*- gran brecha en costo y acceso a servicios, entre empleados de empresas mineras y otros
- *asentamientos informales* – alta incidencia de pobreza en asentamientos informales alrededor del área minera (Ej. inseguridad en la tenencia de la tierra, problemas de salud-TB, HIV, malaria) desempleo, ineficiente sistema de transportación, educación de baja calidad, etc.
- *pequeñas empresas* – la relocalización de mineros empezó a complicarse – entre los problemas se tienen: saturación anticipada de mercados por pequeños comerciantes; retrasos en los pagos de las autoridades de gobierno; falta de acceso a capital de trabajo; percepción de falta de transparencia en los acuerdos de contratación de las minas privadas.

### Objetivos de Gestión Social de KCM

De forma general los objetivos de KCM para la gestión de temas sociales se dividen en cinco áreas:

- *cumplimiento* del Acuerdo de Desarrollo y de los requerimiento de los inversionistas para una gestión social efectiva;
- *transferencia exitosa de responsabilidades* a las autoridades locales o empresas de servicios, de la provisión de servicios públicos a aldeas, evitando relaciones paternalistas entre el proyecto minero y sus empleados o comunidades locales;
- mejora de la *reputación global* y local incluyendo la “licencia social para operar”;
- administración de “riesgos sociales” que podrían afectar adversamente la producción;
- preparación de un *Plan de Gestión Social* para apoyar el mejoramiento de capacidades existentes y el desarrollo de nuevas habilidades en alianza con comunidades y gobierno local.

### “Tema” de alianza – empresas pequeñas

Como resultado del ejercicio de alcance, el tema , que a esas alturas probablemente actuaría como un punto para atraer partes en una alianza, era el de “desarrollo de empresas de pequeña escala”. La importancia del desarrollo de empresas locales fue reconocida por todas las partes envueltas en las negociaciones que circundaban la privatización de los activos que ahora pertenecen a KCM. Esta está reflejada en los requerimientos y compromisos incluidos en el Acuerdo de Desarrollo y el Plan Interino de Gestión Social (SMP).

Esta crítica necesidad de desarrollo de empresas locales en el área aledaña a las operaciones de Konkola Koper Mines Plc (KCM) se debe a las circunstancias socio-económicas que han surgido luego que Zambian Consolidated Copper Mines (ZCCM) redujo el personal de las operaciones que ahora pertenecen a KCM. Serán necesarios más recortes de personal en el futuro para poder transformar las minas de una operación con excesivo personal a una operación que pueda ser competitiva.

En el mediano plazo, algunas de las operaciones cerrarán a medida que lleguen al final de sus vidas económicas, lo que se traducirá en más pérdidas de empleos en las operaciones de KCM. La reducción proyectada de personal en las tres operaciones de KCM se presenta a continuación (totales anuales):

- ▶ 1998 – 13.599
- ▶ 1999 – 11.439
- ▶ “Vesting” – 10.672
- ▶ 2000 – 9755
- ▶ 2007 – 3745
- ▶ 2014 – 4789

En el pasado, los trabajadores retirados o relocalizados optaban mayormente por regresar a sus distritos. Sin embargo, más recientemente la tendencia ha cambiado y los trabajadores se quedan en el Copperbelt. La venta de casas mineras a los trabajadores de ZCCM, ha reforzado esta tendencia. Esto ha provocado que los programas de recorte sean más localizados, con un mayor impacto en las comunidades aledañas a las operaciones mineras.

Aunque la fórmula utilizada por ZCCM para calcular los beneficios de retiro era generosa para los estándares internacionales, es muy común que los trabajadores agoten rápidamente su liquidación. Debido a que la mayoría no tiene una fuente alternativa de ingreso, se vuelven altamente dependientes del apoyo familiar y la agricultura de subsistencia. Una forma de reducir los efectos de los programas de recorte es animar a los relocalizados a establecer sus propias empresas comerciales o utilizar sus habilidades para mejorar la capacidad de empresas locales establecidas.

El “mensaje” que se utilizará en las consultas a los socios potenciales fue definido de la siguiente manera: **KCM quisiera ingresar en un proceso intermediado de construcción de diálogo y alianza con la sociedad civil y el gobierno. Este proceso está dirigido a lograr un uso más eficiente de los recursos, experiencia, liderazgo y oportunidades disponibles en la zona aledaña a las operaciones de KCM para lograr una efectiva relocalización de los mineros dentro de un ambiente de pequeñas empresas.**

#### Intereses subyacentes de KCM

Los intereses subyacentes de la empresa en relación al desarrollo de pequeñas empresas se distribuye en las siguientes tres categorías:

##### Cumplimiento:

- ▶ la efectiva relocalización de los empleados despedidos debido a la privatización y las mejoras en eficiencia, cumplen lo estipulado en el Acuerdo de Desarrollo de la Privatización, incluyendo la evidencia documentada de un enfoque facilitado e incluyente hacia el Programa de Desarrollo de Empresas Locales tanto en su versión interina como en la versión final.; y
- ▶ demostrar cumplimiento de los requisitos de la International Finance Corporation (IFC) en relación a un enfoque participativo para preparar el Plan Final de Gestión Social.

##### Reducción de riesgo:

- ▶ explotar las oportunidades para que KCM difunda mensajes consistentes respecto a temas controversiales (licitación para contratos, alquiler de equipos de capital de KCM, pagos adelantados, acceso a equipos de seguridad, papeletas de pago);
- ▶ lograr un amplio apoyo de los grupos de la sociedad civil y autoridades gubernamentales para el programa de recorte de personal de KCM;
- ▶ reducir el riesgo de que los mineros relocalizados malgasten su paquete de retiro; y
- ▶ reducir el riesgo de fracasos de empresas individuales (Ej. debido a una sobreoferta de servicios o falta de “espíritu emprendedor”).

**Aprovechamiento de oportunidades:**

- combinar la experiencia en PYMES: administración, mercadeo, micro-crédito, alianzas estratégicas, controles de calidad, etc.;
- proveer acceso a “capital de trabajo” (Ej. a través de garantías, etc.); y
- desarrollar el mercado de mantenimiento y servicios a las alcaldías o concejos (Ej. transparencia en contratos gubernamentales, confiabilidad en pagos, etc.).

**Recursos y experiencia de KCM**

En términos de potenciales contribuciones de recursos y experiencia a una alianza respecto al tema de pequeña empresa, KCM contribuiría con:

- las liquidaciones salariales;
- personal experimentado en la formación y administración de pequeñas empresas;
- KCM como mercado para servicios de mantenimiento y compras; y
- \$15.000 para el “proceso” de construcción de la alianza y sus sostenibilidad desde septiembre 2000 a diciembre 2001.

**Tipo de alianza**

La naturaleza de la alianza propuesta probablemente tendrá dos partes:

- un proceso de diálogo multilateral estructurado; seguido de
- una alianza voluntaria basada en costos, riesgos, experiencia, plan de trabajo, responsabilidades y beneficios compartidos.

**Mapeo inicial de interesados**

Entre los participantes que probablemente estén involucrados en un proceso de diálogo diseñado para desarrollar una alianza, tenemos a:

- KCM – ha designado un Coordinador de Desarrollo comunidad/empresas y el Vice-Presidente de Seguridad, Salud y Medioambiente será el “campeón” del Programa de Desarrollo de Empresas Locales con la asistencia del Gerente Ambiental.
- BPD – Facilitará el proceso de asociación.
- empresarios locales – que representen a pequeñas y mediana empresas locales.
- Relocalizados – se han realizado reuniones preliminares con relocalizados que han establecido sus empresas.
- líderes comunitarios locales.
- Zimele – (anteriormente Anglo American Small and Medium Enterprise Initiative). Zimele es una unidad de negocios que opera bajo estrictos criterios comerciales para crear oportunidades para emprendedores.
- Ernst & Young (Zambia) – tiene amplia experiencia en el establecimiento de empresas privadas en Zambia. Se han realizado algunas reuniones exploratorias a fin de determinar la naturaleza de su posible contribución al programa de desarrollo de empresas locales de KCM.
- otros – Donantes internacionales, ONGs, y organizaciones comunitarias de base.

**Obstáculos, riesgos y amenazas**

Se considera que el enfoque de alianza para el desarrollo de pequeñas empresas podría enfrentarse a estos obstáculos:

- la percepción de un criticismo implícito a programas existentes de desarrollo de pequeñas empresas
- renuencia a participar de parte de algunos socios potenciales
- Falsas expectativas de lo que puede generar un modelo de alianza
- riesgo de que la alianza fracase y la reputación local de KCM termine dañada

Para administrar estos riesgos, se difundirán “mensajes claros y consistentes” sobre la naturaleza del BPD y el papel de KCM en el proceso de asociación.

## Sesión 4 – Síntesis y convencimiento

### Propósito

*Esta sesión recupera los resultados de la evaluación y los presenta de una forma estructurada que contribuye a una decisión racional sobre si continuar con el enfoque de exploración de la alianza.*

### Objetivos de aprendizaje

- reconocer algunas de las “áreas clave de decisión” relevantes para que la alta dirección apruebe la idea de trabajar en alianza;
- facilitar a los participantes para que presenten de forma sistemática los resultados de la evaluación de manera que apoyen la toma de decisión.
- experimentar u observar la tarea de argumentar la formación de una alianza ante la alta dirección



### Guía para capacitadores

- 1. El tomador de decisiones** – Pida a cada grupo que identifique el nivel de dirección dentro de su tipo de organización quien es el que más probablemente autorice el inicio de un proceso de consulta con socios potenciales respecto a la posibilidad de formar una alianza tri-sectorial para la gestión social/desarrollo comunitario (Ej. Director(a), Gerente de Programa, Gerente de Activos, Consultor Senior o Gerente General). Relacione estos niveles directivos a las tres organizaciones involucradas en el caso-ejemplo (empresa, ONG y Departamento de Salud).
- 2. Criterios de toma de decisión** – divida a los participantes en tres grupos como antes, pero esta vez invite a los participantes a ubicarse en un grupo diferente. Pida a cada grupo que se ponga de acuerdo en 5 de los criterios más importantes que sus directivos probablemente usarán para evaluar una propuesta de alianza para la salud (Ej. valor añadido, costos, tiempo del personal, cumplimiento de requerimientos de política, riesgos, etc.)
- 3. Preparación de juego de roles** – pida a cada grupo que seleccione a dos miembros para representar el papel de dos directivos. Separe a cada pareja de su grupo. Una vez separados, pida a cada pareja que prepare un conjunto de preguntas para la reunión en la que

sus subordinados presentarán propuestas para trabajar en una alianza tri-sectorial para servicios de salud. Al mismo tiempo, pida a los demás participantes de cada grupo que empiecen a resumir su propuesta para trabajar en una alianza tri-sectorial para servicios de salud, indicando cómo piensan iniciar las consultas con socios potenciales y otras partes interesadas. Esta propuesta debe dar información que satisfaga los cinco criterios clave de toma de decisión, al mismo tiempo que aporta una visión objetiva de los costos incrementales, el valor añadido, los riesgos y su mitigación.

**4. Juego de roles** – Pida a cada grupo que elija un(a) representante para presentar la propuesta a la pareja de gerentes. Asigne 10 minutos como tiempo disponible para ofrecer la propuesta. Los participantes de los otros grupos deben observar. Este ejercicio debe realizarse con todos los grupos.

**5. Principales “argumentos de venta”**  
– En plenaria, resalte los “argumentos vendedores” más y menos exitosos. ¿Alguno de estos argumentos no resultaron como se esperaba?



## Planificación del trabajo

Cuando sea práctico y relevante, el(la) capacitador(a) trabajará con los participantes para ayudarles a decidir sobre los “próximos pasos” para llevar adelante el proceso de asociación. Las siguientes son algunas opciones para este tipo de “planificación de trabajo”.

### Opción 1 - Términos de Referencia para una evaluación interna más detallada

En casos donde no se puede tomar la decisión sin antes realizar una evaluación más detallada, los participantes probablemente necesiten preparar unos Términos de Referencia para guiar esta tarea.

### Opción 2 - Esquema de un plan de trabajo de seis meses

Si se ha tomado la decisión de seguir adelante con el proceso de asociación, los participantes pueden elegir preparar un esquema de plan de trabajo (de tres a doce meses) que identifique los pasos más importantes a seguir en el proceso de construcción de la alianza. El plan debe mantenerse flexible para permitir cambios en respuesta a las recomendaciones de las otras partes involucradas. Un ejemplo de esquema de plan de trabajo se propone en la *Hoja de Apoyo 3.9*.

### Opción 3 - Plan/TdR de consulta y comunicación

Puede ser que, luego de una evaluación interna inicial de los méritos de un enfoque de alianza, los participantes estén en posición de planificar cómo realizarán la consulta y atraerán a socios potenciales. Este es el tema del *Módulo 4 – Consulta y comunicación*. Se recomienda que los participantes realicen este módulo antes de empezar a hacer un plan.

# Plan de trabajo para la construcción de alianzas alrededor de pequeñas empresas Caso-ejemplo de Minas de Cobre Konkota, Zambia.

Plazo	Acciones y roles	Resultados
julio a agosto 2000	KCM: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encontrar facilitadores apropiados</li> <li>➤ Completar el esquema de mapeo de involucrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Propuesta final y plan de trabajo de 6 meses</li> <li>➤ 2 facilitadores contratados</li> <li>➤ Mapa esquemático de involucrados, que incluya: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Iniciativas existentes de empresas locales;</li> <li>y</li> <li>➤ Socios potenciales (locales y externos) y sus recursos/experiencia asociados.</li> </ul> </li> </ul>
septiembre 2000	KCM: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Citar al primer taller “exploratorio” – 2 días (con participantes seleccionados)</li> </ul> Facilitadores <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseñar el taller alrededor de “oportunidades y limitaciones de las empresas locales”</li> <li>➤ Facilitación externa del taller</li> <li>➤ Preparación del informe</li> </ul> Socios potenciales <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participantes de Taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ “Temas” de limitaciones/oportunidades clave para mejorar el ambiente local de negocios</li> <li>➤ Socios potenciales identificados para cada “tema” (especialistas y empresas representativas)</li> <li>➤ Primer informe de avance a los participantes</li> <li>➤ Contribución al Programa piloto de desarrollo de empresas locales</li> </ul>
octubre 2000	Facilitadores <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consulta con socios potenciales para evaluar si son adecuados o no</li> <li>➤ Organización de los talleres la segunda ronda de talleres (series de dos-cuatro)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lista de participantes confirmados</li> </ul>
noviembre 2000	Socios potenciales y facilitadores <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño de una serie de talleres (dos a cuatro)</li> </ul> Facilitadores <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejorar la capacidad del facilitador de la contraparte y “otros”</li> <li>➤ Facilitación de la serie de talleres</li> <li>➤ Preparación de informe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dos a cuatro Memorandums de Entendimiento (MdE) para implementar acuerdos con el fin de solucionar pequeñas limitaciones claves de empresas o explotar oportunidades</li> <li>➤ Identificación de la necesidad para dialogar más adelante en temas específicos</li> <li>➤ Segundo informe de avance</li> </ul>
diciembre 2000 a enero 2001	Facilitadores <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenimiento de relaciones</li> <li>➤ Monitoreo de impacto en el ambiente local de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tercer informe de avance</li> </ul>
febrero 2001	Socios potenciales y facilitadores <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseño de la tercera serie de talleres</li> </ul> Facilitadores <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construcción de capacidad para socios existentes</li> <li>➤ Facilitación externa de la serie de talleres</li> <li>➤ Preparación de informe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ MdE para implementar acuerdos</li> <li>➤ Cuarto informe de avance</li> <li>➤ Contribución al <b>Plan de Gestión Social final</b></li> </ul>
marzo a mayo 2001	Facilitadores <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantenimiento de relaciones</li> <li>➤ Monitoreo de impacto en el ambiente local de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quinto informe de avance</li> <li>➤ Contribución al Programa final de desarrollo de empresas locales</li> </ul>



## Lecciones clave para participantes

Este módulo se ha centrado en evaluar si, ya sea como empresa, gobierno u organización de la sociedad civil, la participación en una alianza tri-sectorial puede ser una opción viable para cumplir objetivos internos de gestión social y desarrollo comunitario.

Algunas lecciones clave del módulo son las siguientes:

- Las alianzas tri-sectoriales no son relevantes para todas las situaciones o circunstancias. Su efectividad dependerá de ciertas situaciones previas.
- Es importante que antes de empezar a consultar con socios potenciales, la organización primero:
  - entienda a cabalidad sus propios intereses subyacentes y “espacio de negociación”; y
  - balancee los costos incrementales, riesgos y valor añadido de participar en la alianza tanto a corto como a largo plazo.



## Lecturas adicionales

Davy,A.(2000).Tri-Sector Partnerships for Social Investment within the Oil, Gas and Mining: Ownership and Control, Working Paper No 5 London: Natural Resources Cluster; Business Partnerships, c/o CARE International UK

Warhurst,A.(2000).Tri-Sector Partnerships for Social Investment within the Oil, Gas and Mining: Business Drivers, Working Paper No 4 London: Natural Resources Cluster; Business Partnerships, c/o CARE International UK

Shared Visioning Workshop of the BPD Working Group on Tri-Sector Partnerships, Sarshatali Cola Mining Project, India <http://www.bpd-naturalresources.org/reports/sharedvisionsarsh.pdf>

Status Report on the Process of BPD Engagement with Kelian Equatorial Mining, Indonesia – <http://www.bpd-naturalresources.org/reports/kelianstatusrep1.pdf>