



Empresa y comunidad en la construcción de institucionalidad y ciudadanía

VIII Foro Internacional RedEAmérica

FIR 2016

Medellín, Colombia

MEMORIAS



ISBN 978-958-57351-6-3

> ¿Puede la participación y el diálogo hacer frente a las tensiones y construir confianza entre empresa, gobierno y comunidad?


LUIS FERNANDO DE ANGULO, *EXPERTO*

LUIS RUÍZ

FRANCISCO RINCÓN

RODRIGO QUINTERO

JULIANA CASSILHA ANDRIGUETO, *MODERADORA*



¿Puede la participación y el diálogo hacer frente a las tensiones y construir confianza entre empresa, gobierno y comunidad?

PANEL

MODERADORA:

Juliana Cassilha Andrigueto¹, *Lafarge Holcim, Brasil.*

EXPERTO:

Luis Fernando De Angulo², *Centro Regional de Empresas y Emprendimientos Responsables, Colombia.*

CASOS:

Chimalapas, *en Oaxaca, México.* Luis Ruíz³, *Fundación Comunitaria de Oaxaca* y Francisco Rincón⁴, *de Fundación Autobuses de Oriente, ADO.*

Cauca, Colombia. Rodrigo Quintero⁵, *Director Ejecutivo del Consorcio para el Desarrollo Comunitario.*

“¿Nos hemos preguntado qué límites tiene el Estado cuando crea una empresa? ¿Qué límites tiene el Estado cuando crea una fundación? ¿En qué deben tener cuidado las fundaciones cuando apoyan un partido político?”



- ¹ Graduada en Relaciones Internacionales y en Comunicación Social, con MBA en Gestión Empresarial. Gerente Senior de RSC para América Latina y Vicepresidente Instituto Holcim, Brasil.
- ² Ingeniero Civil. Director Ejecutivo del Centro Regional de Empresas y Emprendimientos Responsables. Actualmente dirige el estudio de impactos en derechos humanos del sector minero.
- ³ Sociólogo. Coordinador general del Fondo Oaxaqueño para la Conservación de la Naturaleza. Actualmente dirige la Fundación Comunitaria Oaxaca A.C., la cual impulsa la participación social para mejorar la calidad de vida de la comunidad.
- ⁴ Máster en Gestión de Empresas Sociales por la Universidad de Mondragón, España. Ha trabajado en diseño y ejecución de proyectos de desarrollo comunitario con indígenas, migrantes, personas en situación de reclusión y discapacidad.
- ⁵ Licenciado en Filosofía, Letras e Historia. Director de la Corporación Consorcio para el Desarrollo Comunitario. Profesor universitario. Los últimos 17 años se ha dedicado al desarrollo integral territorial en diferentes regiones de Colombia

MODERADORA: Cuando enfrentamos conflictos sociales, ambientales, políticos, entre empresas, gobiernos y comunidad podemos asumir, dependiendo del actor, distintas posiciones. Posiciones más autoritarias, de confrontación, o posiciones de diálogo, de participación y de acuerdos colectivos. Ese es el tema de nuestra mesa: por qué escoger uno u otro camino; cuáles son las motivaciones, los retos, los desafíos y las lecciones aprendidas a partir de nuestra experiencia y también a partir de dos casos que vamos a presentar.

Empezaremos conversando sobre el caso Chimalapas, en México, para seguir luego con el del Cauca, en Colombia.

LUIS RUIZ: El contexto en donde estamos trabajando es la Selva Zoque de los Chimalapas, en Oaxaca y Chiapas, sur de México, territorio cercano a la frontera con Guatemala. Estamos hablando de comunidades indígenas en altas condiciones de marginación, donde no había hasta hace dos años energía eléctrica, donde no hay opciones de trabajo, donde hay una serie de conflictos por los límites territoriales entre los dos estados (Oaxaca y Chiapas). Es uno de los focos rojos que tiene el país.

Allí se han otorgado ciertas concesiones de aprovechamientos maderables que no tenían que ver con los intereses de la comunidad. Ese es el gran contexto en donde estamos trabajando. Una zona con condiciones sumamente adversas donde incluso el gobierno federal o el gobierno del Estado no entraban a trabajar. El comienzo fue sumamente complicado pues allí subsisten muchas heridas y mucho abandono.

Este es el contexto donde empezamos a trabajar la iniciativa que venimos a presentarles. Gracias a la voluntad y a la visión de Fundación ADO –miembro de RedEAmérica– empezó este proceso importante de desarrollo.

FRANCISCO RINCÓN: Fundación ADO es una empresa de autobuses que rueda en el sureste del país. Y como al final del día nosotros contaminamos, uno de los objetivos que tenemos como empresa es mitigar de alguna forma el impacto ambiental de una manera sostenible.

Nosotros no operamos los proyectos. Lo hacemos a través de organizaciones civiles expertas con un proceso comunitario que genere confianza. Es bien importante para nosotros asociarnos con organizaciones civiles que realmente puedan tener un vínculo con la comunidad.

Esta es una zona que no tenía ningún ordenamiento, donde entraban empresarios a explotar la madera para su propio beneficio. Y es una de las tres más importantes en materia

de biodiversidad en México, lo que la hace muy codiciada y ha llevado a que, por ejemplo, el gobierno de Chiapas tenga conflictos territoriales con el de Oaxaca. O se hayan adelantado programas gubernamentales para introducir animales, incentivando el manejo de ganado. Y la gente lo que hacía era tumbiar el bosque para poder tener su ganado. Mientras que a lo mejor Oaxaca tenía otro tipo de programas gubernamentales de desarrollo comunitario que se contraponían.

Todo eso empieza a generar un conflicto entre la misma comunidad y diversos actores, cada cual buscando su propio beneficio. Ese conflicto se volvió nacional y el gobierno ya no pudo entrar porque sus pobladores, los chimalapas, no eran considerados. De hecho, desde otros estados llevaron desplazados a vivir a la zona, sin el consentimiento de la comunidad, lo que generó otro conflicto.

Es bien importante para nosotros asociarnos con organizaciones civiles que realmente puedan tener un vínculo con la comunidad

➤ CÓMO SE CONSTRUYÓ ORGANIZACIÓN

En ese contexto la Fundación Comunitaria Oaxaca entró a **trabajar un proceso de confianza**, comunitario, que es a largo plazo. La comunidad de los chimalapas, que son indígenas, guiados por sus usos y costumbres, empezaron a poner un orden y a preguntarse quiénes estamos aquí y **cómo vamos a trabajar juntos, porque había mucha enajenación, se bloqueaban carreteras, se hacían actos de cierta forma vandálicos, quemaban ambulancias, patrullas. No entraba la Policía. Por ello deciden muy sabiamente hacer un reordenamiento territorial que se convierte en la carta de navegación del territorio.**

Los ordenamientos territoriales en México –yo creo que en todo el mundo– tienden a buscar, o encontrar, la vocación productiva de la región y esto se plasma en el Diario Oficial de la Federación⁶, por lo que el manejo de la zona es inamovible durante diez años. Entonces, si se decidió conservarla para el ganado, o para la explotación sostenible de la madera, no se puede cambiar. Y ahí es donde se empieza a poner orden, gracias a estos dos apalancamientos o parteaguas que surgieron de la misma comunidad indígena, con base en sus usos y costumbres. Ese reordenamiento territorial va a permitir que los diferentes actores se alineen y naveguen a través de esta zona.



⁶ Es el periódico oficial del Gobierno Constitucional de México. Su función es la publicación de leyes, reglamentos, acuerdos, circulares, órdenes y demás actos expedidos por los poderes de la Federación.

LUIS RUIZ: Es un proceso largo. No hay historias cortas en esta parte del desarrollo comunitario. En 2004 se inició la planeación del desarrollo. En 2006 el ordenamiento territorial definió las regiones a aprovechar. La comunidad, con sus distintas congregaciones, se pone de acuerdo en cómo van a defender el territorio. Ese gran acuerdo de la comunidad es lo que se convierte para nosotros en una posibilidad de acompañarlos.

En 2008 deciden certificar áreas de conservación, con lo que se pasó del discurso de “lo vamos a conservar” a “qué vamos a hacer para conservarlo”.

En 2009, con base en los resultados de ese plan de manejo, se establecen las actividades productivas que pueden desarrollarse ahí, a partir del ordenamiento de las áreas de conservación. Y aparecen tres muy claras: ecoturismo, aprovechamiento de palma y aprovechamiento de resina. De ahí empezamos un trabajo con Fundación ADO y con la Agencia de Cooperación Española para establecer cuál es la factibilidad de esos aprovechamientos. Y ahí es donde la empresa empieza a poner su experiencia. Hicimos varios estudios de factibilidad, del ecoturismo, de la palma camedor, de la resina y vimos que podían ser fuentes de ingresos adicionales a su actividad tradicional, que es agricultura de autoconsumo.

Esos inicios representaron mucho trabajo. Porque estamos hablando de una región donde la comunidad estaba acostumbrada a que “lo que llegue nos lo repartimos”.

En los primeros trabajos, cuando Fundación ADO financió un intercambio de experiencias y una parcela demostrativa, nos decían: “Bueno, pues denos el dinero y nosotros compramos las herramientas”. Les contestamos: “¡No, no, no! Vamos a ver la cotización juntos y el dinero lo vamos a poner, porque el dinero viene para eso”. Y ha sido una historia compleja la de cambiar el chip de “Nos vamos a repartir el dinero” a “Vamos a generar un trabajo que va a traer cambios”.

Tenemos cinco años de estar trabajando con el proyecto. Se han creado dos empresas, una en cada comunidad. Son empresas que venden con factura su aprovechamiento de resina, con permiso de la SEMARNAT⁷, porque es un producto forestal que está regulado y hay una norma. Y además hemos vinculado al gobierno.

El delegado de la SEMARNAT, por ejemplo, no podía ir a la región. Cuando fue, fue invitado por nosotros. Entonces le dijimos a la comunidad: “Hay que mostrar esto que estamos



⁷ Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales del Gobierno Federal.

haciendo porque nadie lo cree. Nadie piensa que estamos haciendo un proyecto de desarrollo que está funcionando aquí en Chimalapa”. Y a la comunidad le dijimos: “Es nuestro invitado”, porque antes los retenían. Los podían tener ahí un día entero. Esa vez no lo retuvieron y el delegado pudo ver lo que estaba pasando con esta comunidad.

Hemos podido sumar, y me parece importante, a agencias de cooperación. Y al mismo gobierno, en sus tres niveles, en el municipal, en el estatal y en el federal, lo cual ha sido complicado. También a otra fundación empresarial que se ha sumado al proyecto. Pensamos que en dos años, más o menos, podremos graduarlos y la presencia nuestra, para la parte extractiva, ya no va a ser necesaria. Estamos generando las capacidades locales para que eso pueda ser un cambio que permanezca en las comunidades.

MODERADORA: Ustedes hablaron bastante de los resultados, también; de los avances. ¿Destacarían algún desafío también, alguna dificultad, en el proceso?

LUIS RUIZ: Algo que para nosotros es un desafío y nos gustaría mucho compartir con ustedes para buscar soluciones es ¿cómo comenzar a través de Fundación Comunitaria Oaxaca, a través de estas dos empresas sociales que ya están generando riqueza dentro de la comunidad, a construir un eje de diálogo? ¿Cómo empezar a sentar a los diversos actores en la mesa, pero a escala más de política pública? Porque no hay un acuerdo, siguen buscando sabotear a las comunidades.

Lo que le ha dado cierta estabilidad al proceso es que cada vez más ejidatarios o más comunidades se están sumando al proyecto porque la demanda de resina es altísima y el precio se ha logrado estabilizar, lo que significa una buena generación de ingresos. Pero el problema es sentarnos a la mesa, todos. Creo que tiene mucho potencial que esté la empresa, que haya organismos internacionales, organismos gubernamentales y otras fundaciones empresariales, así como civiles. Hay una riqueza muy interesante.

MODERADORA: ¿Y desde el punto de vista de la Fundación del Grupo ADO, destacarían algún otro resultado, también?

Ha sido una historia compleja la de cambiar el chip de “Nos vamos a repartir el dinero” a “Vamos a generar un trabajo que va a traer cambios”.

FRANCISCO RINCÓN: Otro de los impactos favorables para la empresa es que por esa carretera, por esa autopista, circulan nuestros autobuses. Y antes, un día sí y cuatro no, bloqueaban la autopista, la cerraban, quemaban patrullas. Entonces para nosotros era una gran pérdida. A la hora de estar ya trabajando, junto con una comunidad que empieza a autogestionarse, ya la situación conflictiva cambia, porque están viendo resultados, porque están viendo un trabajo ordenado en el cual nos estamos sumando a la decisión que ellos tomaron a través de su reordenamiento territorial. Entonces nos está impactando de manera positiva el flujo en las autopistas y a la vez el reconocimiento de la comunidad.

➤ LA EXPERIENCIA DEL CAUCA, EN COLOMBIA

RODRIGO QUINTERO: El Cauca es un departamento del suroccidente de Colombia. En esta zona hay poblaciones indígenas, negras, mestizos, blancos, colonos, empresarios.

Allí están presentes las guerrillas y las bandas criminales del narcotráfico, que también pelean por la propiedad del territorio porque esta es una zona de paso hacia el Pacífico, para pasar droga.

El municipio de El Tambo, en el Cauca, es el segundo productor de coca de Colombia. Y al mismo tiempo ahí, por su riqueza natural, están presentes dos grandes empresas cuyo servicio a la sociedad consiste en producir papel y energía. Smurfit tiene grandes extensiones de bosques maderables, cultivados con toda una tecnología de sostenibilidad. También hay una gran represa, La Salvajina, que produce energía a través de la empresa EPSA.

Esa es una zona que está lista para producir riqueza y bienestar a todos sus habitantes, pero tiene muchísimas dificultades. Es una zona que –por la inequidad, por la delincuencia, por la falta de presencia del Estado– se presta para el saqueo de los bosques, la extorsión, el clientelismo, el robo, el secuestro. Ha habido funcionarios de las empresas que han sido secuestrados.

En esa doble cara de la moneda: la posibilidad de riqueza y de felicidad, y la realidad de tensiones y conflictos ¿es posible construir confianza?

Ante esa situación nos hemos reunido un conjunto de fundaciones empresariales con el apoyo de la Fundación Interamericana, la Fundación EPSA, la Fundación Smurfit, la Fundación Corona –que aunque no tiene presencia empresarial ahí hace presencia como fundación– y el Consorcio para el Desarrollo Comunitario, que es una plataforma de actuación de estas fundaciones.

La respuesta que hemos dado apunta a crear un escenario de conversación, un escenario donde todos los intereses legales converjan (los de la comunidad, los del Estado, los de los empresarios), para construir un plan estratégico del territorio, una gran agenda de desarrollo donde todos los intereses valgan y todos sean beneficiarios.

Eso lo hacemos con un modelo de actuación que hemos construido aquí en Colombia, y lo estamos aplicando en dieciséis territorios del país, el Modelo de Desarrollo Integral Territorial, DIT, que consiste en concertar la acción colectiva en torno a la construcción participativa de un plan estratégico con la participación de todos los actores: las comunidades, el Estado, los empresarios, la academia, la iglesia.

El propósito del DIT es construir un horizonte colectivo que nos sirva a todos, fortalecer los liderazgos y las organizaciones, concertar con la institucionalidad y elevar las capacidades de inserción a los mercados. Lo estamos impulsando, en este caso, en dos municipios: El Tambo y Morales, que comparten las dos puntas de la represa de La Salvajina y donde se ubican muchos de los bosques cultivados por la empresa Smurfit.

Hay una metodología de actuación con tiempos, metas, resultados, actividades muy definidos en la que el papel de las fundaciones es como el del árbitro en un partido de fútbol, no se pueden poner la camiseta de la empresa, ni la del Estado; incluso ni siquiera la de la comunidad, porque se daña el partido.

En esa perspectiva, el objetivo de esta propuesta que estamos desarrollando es convocar de una manera metódica, sistemática, a estos actores. Y se está logrando. Allá también ha habido saqueos, bloqueos de carreteras, cosas muy complicadas. Nosotros producimos y exportamos 370 toneladas de cocaína al año. Y el segundo municipio es El Tambo; eso les da una magnitud de la complejidad del asunto, construir un desarrollo con acuerdo de los actores legales en ese marco.

**A la hora de estar trabajando,
junto con una comunidad que
empieza a autogestionarse, la
situación conflictiva cambia,
porque están viendo resultados**

MODERADORA: ¿Con tantos actores involucrados, quién facilitó en este caso todo el proceso?
¿Quién hizo el papel de árbitro?

RODRIGO QUINTERO: Las fundaciones. Las fundaciones tienen ese papel porque la primera condición para lograr ese diálogo es la confianza. Y en un partido de fútbol, yo confío en el árbitro. Pero no le voy a entregar el balón al contrincante, que me hace un gol. Las fundaciones tienen un papel muy importante que es crear confianza entre todos los actores, crear las capacidades. Cuando hablamos de diálogo, de concertación a veces se nos olvida que no entramos al diálogo en las mismas condiciones. O sea, no es lo mismo en un territorio el representante de una empresa, que normalmente es un profesional con 12, 15, 20 años de estudios académicos, al indígena o al negro o al pobre, que viene en unas condiciones diferentes, que no tiene la misma formación, la misma información, la misma capacidad de comunicación.

Ese es otro papel muy importante de la fundación. Entrar, de alguna manera, a nivelar las condiciones para que en esa mesa de diálogo todos participen en iguales condiciones de información, de formación, de capacidad. Lo cual no significa que la fundación desconozca o niegue sus relaciones con la empresa que la apoya.

➤ LOS RESULTADOS Y LAS DIFICULTADES

MODERADORA: ¿Qué destacaría como resultados y dificultades de esta iniciativa tan compleja?

RODRIGO QUINTERO: En términos generales yo señalaría cuatro resultados. En primer lugar, se crearon escenarios de concertación y conocimiento y por consiguiente de confianza, que no existían. Escenarios donde acuden todos los actores. Antes se veían para reclamarse, para pelearse: “Usted me dañó la carretera con sus camiones sacando madera”. “Pero es que alguno de ustedes me está robando la madera”. “Pero es que usted no está cumpliendo la ley”. “No, pero es que usted se está robando el presupuesto público”. Se crea un escenario diferente donde empieza una conversación más constructiva.

Segundo: cuando trabajamos en torno a un plan, como el Plan de Ordenamiento Territorial, las relaciones dejan de ser bilaterales empresa-comunidad, que en la práctica no es empresa-comunidad sino funcionario de seguridad de la empresa con líder. Y son relaciones, en muchos sentidos paternalistas o clientelistas; te doy esto con tal de que no me molestes. Pero en ese escenario pasan a ser relaciones multilaterales porque ya no es la empresa la que habla con un líder de la comunidad sino la empresa que se sienta en una mesa con todos los actores. Se sienta con el Estado, con el gobernante, con las comunidades, con las ONG, con el cura, con el alcalde. Y ya no es ella, en un tú a tú muy complicado con la comunidad, en donde hay inculpaciones, hay reclamos y termina en lo que en Colombia llamamos pago

de peajes. Ese es el segundo gran resultado, que las relaciones se complejizan en el buen sentido.

Tercero, que se pasa de unas acciones puntuales: “Te arreglo la carretera, te construyo la escuela o te doy para una jornada de salud”, a unos hechos más estructurales, más estratégicos, porque están en el horizonte de un plan estratégico. Con la comunidad y todos los actores se construye un plan estratégico donde los actores del territorio cómo quieren ver el municipio en 25 años, en educación, en salud, en convivencia, en medio ambiente. Y no con la plata de la empresa solamente. Sobre todo con el presupuesto público, que es mucho más grande que lo que nosotros podemos hacer a través de fundaciones.

Y el cuarto resultado que creo que tiene mucho que ver con el tema de esta mesa es el redimensionamiento de los roles. Se ordena ese juego de roles y las empresas empiezan a ser reconocidas. Antes eran las que dañaban la carretera, las que contaminaban el ambiente, las que acababan con los bosques, ahora los actores empiezan a entenderlas como generadoras de riqueza, de empleo y de bienestar. El Estado empieza a reconocerse en su papel de representante de lo público y de responsable del gasto público. Las comunidades empiezan también a jugar un papel de coordinación y de organizar a sus propias organizaciones y sus propios líderes.

➤ DIFICULTADES Y LECCIONES APRENDIDAS

MODERADORA: ¿Y podría comentarnos también sobre los dilemas, dificultades y lecciones aprendidas en esos procesos, que son tan complejos?

RODRIGO QUINTERO: Yo creo que hay tres dificultades que, de nuevo, son la otra cara de la misma moneda. En primer lugar la debilidad de los actores. Un Estado con una presencia muy precaria, que no garantiza la justicia, no garantiza la legalidad, no provee los bienes públicos sociales. O sea, no crea las condiciones para la competitividad, las carreteras, los servicios, las comunicaciones. Un Estado precario, y no solo por ser un Estado pobre sino por ser un Estado con altos niveles de corrupción.

Y cuando en esta precariedad de actores aparece un actor tan institucionalizado y tan fuerte como una empresa maderera, o una empresa eléctrica copa todo el panorama. Y se

Las fundaciones tienen un papel muy importante que es crear confianza entre todos los actores, crear las capacidades.

vuelve la responsable de todo. Y otro montón de empresarios que están ahí, el pequeño propietario, el ganadero, el lechero, el agricultor, incluso propietarios ilegales que han lavado dinero y han comprado tierras, no aparecen. En cambio la empresa sí figura con todo. Porque sus contabilidades son completamente abiertas al escrutinio público.

La segunda gran dificultad es esa inercia, esa costumbre de relaciones clientelistas o asistencialistas. Un enfoque de construcción, estratégico, de que todos aportamos es difícil para todos. Porque te confronta con cuál es tu responsabilidad. Empezando por los gobernantes. El gobernante, cuando no es un gobernante honesto y bien intencionado, lo que menos le interesa es que el Plan de Desarrollo salga a la luz pública. Entonces, esa inercia del tipo de relaciones anteriores creo que es una gran dificultad.

MODERADORA: ¿Y cómo sigue el proceso ahora, Rodrigo?

RODRIGO QUINTERO: El Modelo de Desarrollo Integral Territorial aplicado en estos municipios tiene una gran ventaja. Tiene los recursos para crear las condiciones, en los actores, en los líderes, en las organizaciones, para que se pongan de acuerdo y generen ese plan estratégico.

Pero no es fácil conseguir los recursos para financiar los proyectos que salen de ese plan. Esos proyectos en gran medida deben ser financiados por el presupuesto público. Gracias a la presencia de las fundaciones que ya mencioné (Smurfit, Corona y EPSA y de la Fundación Interamericana) el proyecto que les comento tiene un gran potencial. Tiene recursos para financiar los proyectos que surgen. Esos proyectos ya se construyeron en los sitios, con la gente, y los van a empezar a empujar ellos.

El segundo gran reto es la incidencia. Nosotros estamos en Colombia en este momento comenzando nuevos gobiernos locales. Estamos estrenando alcaldes, gobernadores. Desde antes se hizo incidencia pero ahora hay que hacer una incidencia más fuerte para que estos planes estratégicos, contruidos con todos los actores del territorio, afecten esos planes, los direccionen para que se aproveche de la mejor manera ese recurso.

En tercer lugar, es muy importante conectar estos procesos. No en balde los empresarios pertenecen a gremios. En Colombia, sabemos, hay gremios de ganaderos, de agricultores, de cafeteros, de petroleros. Las comunidades también tienen que tener una organización, tienen que tener una fuerza. Entonces, estamos construyendo una red nacional de estos procesos de desarrollo territorial.

Y un caso particular en Colombia, es que estamos a punto de terminar el conflicto con la principal guerrilla, las FARC. Entonces, va a venir un proceso de posconflicto que va a generar unas grandes oportunidades pero también unas grandes amenazas. Nosotros tenemos, como colombianos, un reto gigantesco. Son 60 años de guerra. Ni nuestros padres, ni nosotros ni nuestros hijos han conocido un entorno de paz. Es posible que ahora podamos tener un contexto de paz. Y ese creo que es el principal reto. Mostrar cómo estos procesos de desarrollo integral territorial, construidos colectivamente con todos los actores, son la mejor alternativa para que no vuelva la guerra.

➤ LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA

MODERADORA: Después de haber escuchado estos dos casos vale la pena retomar la pregunta que nos convoca, Luis Fernando ¿Puede la participación y el diálogo hacer frente a las tensiones y construir confianza entre empresas, gobierno y comunidad?

LUIS FERNANDO DE ANGULO: Voy a dividir mi intervención en dos partes. Voy a hacer una breve reflexión alrededor de las palabras que hay en esta pregunta que son muy importante y después quiero conectar esto con las presentaciones.

Empecemos por diálogo, voy a poner dos ejemplos.

Uno: participé en una experiencia de diálogo de organizaciones de derechos humanos, empresas de petróleo y organizaciones indígenas de la cuenca amazónica. Ese fue un diálogo reservado, un diálogo del cual no se habló porque varios de los participantes no querían que se supiera que estaban hablando. Tenían que proteger una capacidad de actuar y una legitimidad, pero también entendían que era importante hablar. Este ejercicio, propiciado por un centro de la Universidad de Harvard, duró tres años. Y el acuerdo era que no tuviera intención, sino que fuera para entender al otro. Y eso fue interesante, ayudó a que se moviera muy rápido, a que todos llegaran, sin proponérselo, a decir: “Bueno, entonces hagamos algo”.

Otro ejemplo, exactamente del otro lado, es en el de la industria petrolera en Colombia, las conversaciones de empresas

En ese escenario pasan a ser relaciones multilaterales porque ya no es la empresa la que habla con un líder de la comunidad sino la empresa que se sienta en una mesa con todos los actores.

con representantes u organizaciones de la comunidad, juntas de acción comunal. Es una conversación transaccional donde hay intención de obtener algo. Y entonces llegado el acuerdo, el aporte o el contrato o el empleo, la situación vuelve a su condición original y no hay ningún avance en la relación política. No hay ningún movimiento hacia una identidad.

Entonces, la manera como se inicia el diálogo comienza a dar pistas sobre el potencial futuro de convergencia y si las cosas se van a mover en una dirección o no.

El otro elemento en el diálogo tiene una condición de autocrítica. Uno quiere dialogar para explicar algo o uno quiere dialogar para entender algo. Y en más de una ocasión uno encuentra que la aproximación de empresas a escenarios de diálogo es: “Voy a ir a contarle”, “Es que no me ha entendido”, “Es que yo sí tengo una información...”.

Y ahí empiezan los problemas. Porque uno empieza a pensar en el diálogo, como una racionalidad pero no nos preguntamos cuál racionalidad. Hace dos años hicimos un trabajo que se llamaba ¿Quién es David y quién es Goliat? reflexionando sobre la industria petrolera. Porque resulta que las dos partes, las petroleras y las comunidades, consideraban que eran David. Pero cuando uno les preguntaba aparte cada uno decía: “Goliat es el otro”.

Y nos dio un patrón supremamente interesante. Las empresas y las comunidades convergían en lo que no deberían converger y divergían en lo que no deberían divergir. Entonces, por ejemplo, encontramos que los dos coincidían en que el Estado no tiene capacidad de resolver conflictos, 50 % de cada lado. Pensaría uno que entonces es factible una alianza comunidad y empresas para exigirle al Estado que sea un buen árbitro, que mejore el acceso a justicia.

Alrededor de las preguntas ¿Cuál es la razón para la inversión social? ¿Por qué están motivadas las empresas a hacer inversión social? las empresas decían: “Para legitimar nuestra presencia”, con 75 % de las respuestas. Y la comunidad decía: “Porque así nos compensan el petróleo que se nos llevan”. Pero en esas dos respuestas no había ninguna coincidencia. Tener claro lo que uno ve del otro, como una preparación al diálogo, es importante.

➤ SOBRE LA CONFIANZA

Estamos de acuerdo en que la confianza es el ADN del diálogo, del diálogo relevante, de la participación, de la construcción de legitimidad.

Voy a proponer dos dimensiones de la confianza. Una la podemos pensar como la confianza basada en un cálculo. La confianza disuasiva. Y esto es: las actuaciones que decide no tener para no alejar a la otra persona, para mantenerla cerca, para mantener el diálogo. Por ejemplo, las empresas tratan de cumplir compromisos y de ser muy puntuales para que eso no sea una razón que las aleje y haya credibilidad. Otro elemento es que se vuelva predecible. Entonces las partes en una relación dicen: es muy importante que yo sea predecible y es importante que la otra parte sea predecible y eso empieza a acercar y a crear un escenario en donde se puede dialogar.

En el ámbito empresarial el cuidado de la reputación está muy asociado a una noción de confianza. ¿Qué quiere decir? A una empresa se le puede presentar la oportunidad de influir, de llevar a cabo un *lobby* aunque sea un poco opaco u oportunista, una actuación oportunista aunque legal, pero puede que decida abstenerse de eso porque entonces destruye una relación que está conservando.

Entonces, la autorregulación es un elemento de la confianza. No la es toda. Pero es interesante reconocer qué tipo de confianza es en la que uno está trabajando. La otra cara de la confianza la podemos pensar como basada en una identidad común. Es esa que nos imaginamos más estratégica, donde hay una identificación de aspiraciones comunes, construida alrededor de entender, aceptar e incorporar las aspiraciones y deseos del otro. Cuando existe este tipo de confianza, a las partes les parece apropiado que el otro las represente, que hable en su nombre, porque va a defender sus intereses.

Entonces el proceso de construcción de confianza es una combinación de esas confianzas y desconfianzas. Y quiero dejar aquí una pregunta: ¿Cómo han sido estos dos procesos? Esto es importante porque nos permite evaluar una experiencia para preguntarnos o para contestarnos cuánto capital social estamos construyendo, cuánta convergencia multiplicable en el futuro que podamos usar como un patrimonio común tenemos disponible para poder enfrentar los retos y las barreras.

Nosotros tenemos,
como colombianos, un reto
gigantesco. Son 60 años de guerra.
Ni nuestros padres, ni nosotros ni
nuestros hijos han conocido un
entorno de paz.

➤ LA CONSTRUCCIÓN DE TERRITORIO

La construcción de territorio –y aquí me apropio de las palabras de la senadora colombiana Claudia López– supone construcción de mercados, de Estado y de sociedad. Esa es la paz territorial en su definición y yo la comparto profundamente ¿Y eso qué significa? Construir mercados quiere decir que alrededor de la generación de riqueza y de valor social y económico las empresas de todo orden, de todo tamaño necesitan gozar de legitimidad, esto es, ser reconocidas como que cumplen un papel en la sociedad. No solamente que son proveedores de unas inversiones sociales importantes. No hay duda que juegan un papel y que ese papel es importante para todos. Es importante reconocer en forma conjunta la legitimidad del Estado o saber por qué no la tenemos.

Y aquí dice Claudia López algo muy interesante. Tenemos a veces situaciones donde los roles están trastrocados, es decir, el Estado hace papel de ONG y las organizaciones criminales y la guerrilla hacen papel de Estado. O sea, ¿cuáles son las funciones esenciales e indelegables del Estado? Impartir justicia, seguridad, cobrar impuestos. Los bienes públicos son una responsabilidad del Estado -salud, educación- pero se pueden suministrar a través de organizaciones de la sociedad civil, como en muchas partes; los hospitales, las universidades, los colegios, etc.

Pero ¿hay un acuerdo social y una exigencia y una convergencia para que esas funciones esenciales en el territorio de construir mercado, de construir Estado y de tener una sociedad civil que vigile, que actúe y que se le reconozca esa responsabilidad de actuar? Para mí es como la meta de convergencia en el desarrollo territorial.

MODERADORA Muchas gracias Luis Fernando. Quiero preguntar a los expositores de los casos si quieren complementar algo, antes de abrir la palabra a los participantes.

FRANCISCO RINCÓN: La confianza es algo que siempre se está construyendo. Y creo que ayuda mucho la rendición de cuentas. Es decir, creo que una de las virtudes que tienen este tipo de alianzas público-privadas, donde participa gobierno, fundaciones, organizaciones de la sociedad civil y las comunidades es que nos podamos rendir cuentas. Y esto que mencionan aquí: el definir cada quien el papel que juega; de manera transparente y muy evidente para los demás y eso construye lazos de confianza más amplios.

También creo que son importantes los liderazgos compartidos. Es decir, todos somos corresponsables, todos tenemos algo que aportar. Y hay momentos donde cada quien tiene

un escenario, donde su grado de *expertise* facilita que otros se sumen. Por ejemplo, hacía más de veinte años que un gobernador no iba a la región y fue a Chimalapas. Un acontecimiento muy importante. Y lo único que hicimos las fundaciones, las organizaciones y las empresas fue estar sentados donde nos dijo el Comisariado de Bienes Comunales que estuviéramos sentados. Y él expuso todo lo que estamos haciendo en el territorio. Esta ha sido nuestra decisión. Y lo único que queremos es que la inversión pública de este año sea conforme el plan que estamos teniendo las comunidades.

El asunto de la confianza se va multiplicando en las comunidades. Si una comunidad ve que esa es la respuesta al desarrollo, a manejar su territorio y a conservar los recursos llegan y te dicen: “Oiga, si eso es conservar, si eso es desarrollo, yo quiero entrarle a esa parte”.

RODRIGO QUINTERO: Estaba preguntándome cuáles serían unos mínimos, unas condiciones necesarias y suficientes para esa confianza que propicie el diálogo. Y se me ocurren seis elementos:

En primer lugar, que estén todos los actores con una actitud renovada. El problema es que ya hay unos preconceptos, no gratuitos, que dificultan mucho esa confianza para el diálogo. “El político es corrupto”, “El empresario es explotador”, “La comunidad no hace sino protestar” y sobre esa base no hay manera de conversar. Entonces, antes de sentarse a la mesa mírese en el espejo y establezca qué tiene de Goliat. Y trate de quitárselo al sentarse.

La manera como se inicia el diálogo comienza a dar pistas sobre el potencial futuro de convergencia

Segundo: que haya un horizonte común. Porque de qué vamos a hablar. ¿De la carretera? ¿Del centro de salud? ¿O vamos a hablar de un horizonte estratégico en el que quepamos todos? En el corto plazo muchas veces es difícil ponerse de acuerdo. En el largo plazo, cuando uno ya piensa en los hijos, en los nietos, en el futuro, en la naturaleza, es más posible el encontrar elementos comunes.

Un tercer elemento es que ese diálogo sea permanente. Es necesario que se institucionalice el diálogo y eso requiere escenarios, normas, acuerdos.

En cuarto lugar me parece que es muy importante que haya una metodología explícita. Por eso nosotros le damos también mucha importancia al modelo. Porque el modelo es

algo que pones sobre la mesa y todo el mundo lo puede reconocer y decir sí, hay unos pasos y unos compromisos y unas reglas de juego explícitas para que no se desgaste ese diálogo.

La quinta, que parece obvia, es que el contexto sea institucional - legal. O sea, que eso esté pegado de alguna institucionalidad del país. De la Ley de Ordenamiento Territorial, del POT, del Plan de Desarrollo, que esté institucionalizado y no sea solo el acuerdo que hacemos aquí usted y yo.

Y el sexto factor es que ese ejercicio tenga beneficios evidentes para todos los participantes, que sea un gana-gana como dicen los empresarios. Porque uno de los grandes enemigos de esos diálogos es eso de “Vamos a conversar y eso no va a servir para nada”.

> PREGUNTAS DEL PÚBLICO

Participante: Es para ti, Rodrigo. Sandra Milena Rincón, de Colombia. Asociación de Fundaciones Petroleras. Me gustaría que nos pudieras especificar esos escenarios de la experiencia del Cauca en qué están representados.

Rodrigo Quintero: Los escenarios son múltiples. Yo creo que el gran escenario es la construcción de ese plan estratégico territorial. Ese es el nombre del juego, digámoslo así. Eso se descompone en varios subescenarios que posibilitan esa construcción colectiva del plan estratégico territorial. Uno: desde el punto de vista de las comunidades y las organizaciones uno de los elementos de la propuesta es fortalecer las organizaciones y llevarlas –aquí en RedAmérica esta observación es muy importante– de su condición de organizaciones de base a niveles superiores de convergencia organizacional. Nosotros decimos que contribuimos a crear un sistema organizativo del territorio. Que el territorio deje de ser esa dispersión de organizaciones de madres, de salud, de jóvenes, de ancianos, de agricultores y se vuelva un sistema. Un sistema, que facilita la posibilidad del diálogo. Ese creo que es un escenario.

El otro escenario fuerte es el escenario institucional público del Plan de Desarrollo. En Colombia una de las tareas grandes del desarrollo territorial es armonizar los diferentes escenarios de desarrollo en el tiempo y el espacio; porque lo que se construye es un plan estratégico, un escenario de largo plazo. Son planes a 20, 25 años que le ponen un horizonte a los planes de ordenamiento territorial.

PARTICIPANTE: Miguel Caballero, Fundación Mamonal, de Cartagena, Colombia. Quiero hacer una referencia a las exposiciones en cuanto a la esencia del diálogo. Yo propongo que la palabra es la esencia del mismo diálogo y es una cuota inicial para construir confianza.

Nosotros consideramos esos espacios de diálogo como unos microtalleres comunitarios donde se propicia la construcción de confianza a partir de convertir el proyecto en un medio y no en un fin, para que nos permita construir y generar las actitudes que se requieren para que se sostenga una acción determinada. Estoy partiendo, por ejemplo, de algunos preceptos que se tienen cuando se va a construir un diálogo. Y lo que se propone inicialmente es definir unas reglas de juego claras; es decir, en un diálogo se puede proponer un precepto donde se justifica que la relación vale mucho más que la razón en ese espacio. Y eso rompe inmediatamente barreras. Porque yo puedo tener la razón pero me interesa más seguir siendo amigo de la persona con la que estoy hablando. Y por eso mi consulta es: ¿Quién está dirigiendo el diálogo debe manejar algunos comportamientos –diría yo pedagógicos– para que se pueda generar una transformación después del diálogo?

RODRIGO QUIINTERO: Creo que tienes toda la razón. Yo creo que detrás de todas las metodologías, de toda la información, de toda la tecnología, lo que importa es eso, una actitud básica. Si no tienes esa actitud básica ni te sientes a la mesa. Y esa actitud básica es el respeto y el amor. Yo creo que todos nosotros tenemos que llegar con una comprensión fundamental de que el otro tiene una dignidad. En últimas que todos somos uno. Si tu no partes de esa convicción de que el otro de alguna manera eres tú, no hay manera de que encuentres detrás de las diferencias, más allá de todo, esa unidad y ese propósito de construir.

LUIS RUIZ: En Oaxaca tenemos dieciséis grupos étnicos. Cada una de las ocho regiones de Oaxaca es sumamente diversa. Y por eso nuestra metodología empieza precisamente con un diálogo donde lo primero es el reconocer los conocimientos tradicionales y la visión del mundo que tiene la comunidad. Eso es lo primero. Y después de eso se construye todo lo demás. Terminamos hablando de números, de cómo invierten en educación, qué significa educación. El diálogo tiene una forma específica, dependiendo del contexto, las personas y el proceso.

PARTICIPANTE: María Camila Villegas, del Grupo Argos. En las comunidades existen diferentes liderazgos y diferentes intereses; ojalá todas las comunidades estuvieran muy bien organizadas y uno pudiera llegar a la mesa ya entendiendo quiénes son los representantes. Pero, ¿cómo ha sido el proceso de sus comunidades para llegar a ese diálogo?

RODRIGO QUINTERO: En estos dos procesos particulares se contó con un gran recurso y es que antes de la entrada de este modelo las fundaciones Smurfit y EPSA habían hecho un trabajo de formación de liderazgo y se encontró un terreno muy abonado; en otros lugares no hemos contado con eso. Pero el liderazgo está ahí. Con mucha frecuencia no es el que quisiéramos o el más apto para este tipo de ejercicios, pero hay algo que sí he constatado: hay unos liderazgos que es muy difícil ya cambiar. Liderazgos muy contaminados con esas formas viejas de buscar el interés personal, de chantajear al que llega, de todo lo que llegue nos lo repartimos. Pero he constatado que cuando tu cambias las reglas de juego, cambias los roles y cambias las actitudes.

LUÍS RUIZ: El trabajo en Chimalapas siempre es difícil. Nosotros decimos una frase de broma pero que evidencia lo que pasa ahí: “Hasta lo que va bien cuesta mucho trabajo”. Cuando empezamos hacemos una carta de intención, una carta de compromiso con la comunidad alrededor de que vamos a empezar un proceso. Después vendrá ya el plan de trabajo, el plan de fortalecimiento, los objetivos, los indicadores. Pero empezamos a dialogar. Estamos sentados en una reunión con los que talan los árboles, con los que solamente se dedican a rentar sus tierras para introducir ganado. Y también hay una parte de la comunidad que está diciendo que se puede vivir de otra forma y podemos trabajar en eso.

La confianza es el ADN del diálogo,
del diálogo relevante. Es el ADN de
la participación, de la construcción
de legitimidad.

La lectura y el mapeo de la comunidad son imprescindibles. Y lo vas haciendo en el transcurso de ese diálogo. Estoy de acuerdo en que tú tengas claridad en tus reglas del juego, eso te saca adelante. Nosotros siempre decimos: es un proyecto de desarrollo, venimos a asociarnos con ustedes y todos tenemos una corresponsabilidad.

PARTICIPANTE: Sandra Hernández, directora de la Fundación Social de Holcim. Mi pregunta va para Luis Fernando. Yo creo que quienes estamos en este escenario entendemos perfectamente el rol de la comunidad y el de la fundación empresarial. Me gustaría mucho que pudieras ampliar ese rol de cómo llegar a que el técnico que debe tomar una decisión frente a una situación ambiental, a una situación de una vía, pueda tener tan claro que la acción que hace puede generar, mantener o preservar la confianza, o destruirla en un momento.

LUIS FERNANDO DE ANGULO: Voy a conectar esta pregunta con el comentario que hice

sobre la confianza. Si esa colectividad llamada empresa es capaz de autorregularse para organizar sus comportamientos, sus conductas y actuaciones, es capaz de actuar de una manera consistente y coherente.

Pero eso tiene una dimensión más amplia. En estas temáticas que nos congregan acá, mi experiencia es que generalmente uno le está hablando a los conversos. Una vez hicimos un diplomado llamado Gestión Social y Empresarial en la Industria Petrolera. Y estaba hecho sobre medidas para las empresas, no para el público abierto. Nos mandaron las personas de los departamentos de relaciones con la comunidad, asuntos públicos, etc. que eran los que menos necesitaban asistir.

Y es que los ejercicios de debida diligencia se hacen a un nivel muy alto en las empresas, o en un nivel muy estratégico, no se hacen a un nivel táctico. Y los dueños de los impactos son las áreas de operaciones, construcción, compras, recursos humanos, que tienen que ver con la manera como la empresa se conecta con el respeto de derechos, que es la obligación de la empresa.

Si no se conectan y se alinean esas áreas que son dueñas del impacto pues existirá siempre una disonancia entre lo que las empresas piensan y las personas hacen.

Otro par de comentarios sobre los casos: el proceso es un producto. El relacionamiento es el medio para la construcción de escenarios que pueden llegar al otro punto que se mencionaba, a construir un horizonte.

Y si esto es un medio ¿cuál es entonces el fin? El fin es un horizonte, es la construcción de un proyecto político donde quepan las empresas. Si no podemos construir un proyecto político donde quepan las empresas ¿cómo vamos a reconstruir un contrato social donde haya un reconocimiento de los papeles de cada uno? Y si no hay un reconocimiento de los papeles de cada uno, haría dos preguntas: ¿Cuántos de los colombianos que están acá, frente al reto de construir paz territorial, sienten o intuyen que las empresas en esos entornos no gozan de suficiente legitimidad para ser aceptados como un constructor de paz? Bien, está dividido. Muy interesante. Si no aseguramos que ese rol sea reconocido, aceptado, va a ser muy difícil llegar.

Y cierro insistiendo en la idea de que todo esto debe servir para un fin, que es esa construcción de un proyecto más político que táctico.