



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

> Cuando se opta por valores y prácticas democráticas para construir el futuro, ¿qué se gana y qué se pierde?

SABRINA OLIVEIRA COSTA ESPÍNOLA
RICARDO ORDÓÑEZ

EDUARDO WILLS, *MODERADOR-EXPERTO*



Cuando se opta por valores y prácticas democráticas para construir el futuro, ¿qué se gana y qué se pierde?

WORLD CAFÉ

MODERADOR-EXPERTO:

Eduardo Wills¹, Universidad de los Andes

CASOS:

Conselhos Comunitários, Sabrina Oliveira Costa Espínola², Votorantim Cimentos, Brasil.

Fortalecimiento de la gestión pública, Ricardo Ordóñez³, Compañía Minera Antamina, Perú.

“La vinculación con el desarrollo social está definida dentro de la política de la empresa y en su plan de sustentabilidad: promover el diálogo local y las relaciones con la comunidad para perpetuar el legado de Votorantim.”

CONSELHOS COMUNITÁRIOS

SABRINA OLIVEIRA: Votorantim Cimentos es la séptima cementera del mundo y la primera de Brasil, está presente en 14 países con 34 plantas instaladas y una capacidad de 54 millones de toneladas por año. Tiene un poco más de 15.000 empleados.

En Brasil tiene 17 plantas de cemento, 12 de las cuales participan de la iniciativa que voy a presentar. Es una experiencia de participación y desarrollo social conjunto con la comunidad.



¹ Ingeniero civil, profesor. Especialista en Planeación del Desarrollo Regional. Ph. D. en Comportamiento Organizacional. M.A. en Management. Es autor de numerosos artículos, capítulos de libros e investigaciones.

² Administradora de Empresas. Se desempeña en el área de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de Votorantim Cimentos de Brasil, liderando los temas de relaciones y desarrollo comunitario.

³ Ingeniero de Ciencias Agrarias, Magister en Administración de Negocios, especializado en Desarrollo Empresarial rural. Superintendente de Desarrollo Sostenible en Compañía Minera Antamina.

La experiencia está un poco más volcada en una ciudad llamada Sobral, en el interior del estado de Ceará. Tenemos allí una capacidad de 1.300.000 toneladas por año y somos la segunda mayor industria del municipio, con 425 puestos de trabajo. Sobral es una ciudad con un poco más de 200.000 habitantes y la industria está en el segundo lugar en generación de renta, detrás del comercio y los servicios. Su población no tiene una renta muy alta. 60% de ella vive con ingresos cercanos a 220 dólares.

Vale la pena destacar que en Brasil tenemos un indicador que mide la calidad de la educación y Sobral tiene el mejor índice en la educación básica del estado.

> ¿QUE HIZO QUE VOTORANTIM CEMENTOS INICIARA ESE TRABAJO EN EL MUNICIPIO?

Dentro de nuestro plan estratégico de sustentabilidad existen cuatro pilares muy definidos para sus operaciones. El primero: Seguridad, de los empleados, funcionarios, de todo el cuerpo de la empresa. El segundo: Ética y compromiso. Todas nuestras acciones están guiadas por los reglamentos y por las leyes de las ciudades donde tenemos plantas. El tercero: Ecoeficiencia e innovación. Siempre intentamos promover eficiencia ecológica mediante el uso de recursos de forma consciente, trabajando con prácticas innovadoras y productos sustentables.

Por último, pero no menos importante, está la participación activa de la comunidad. La vinculación con el desarrollo social está definida dentro de la política de la empresa y en su plan de sustentabilidad: promover el diálogo local y las relaciones con la comunidad para perpetuar el legado de Votorantim.

En el plan estratégico de sustentabilidad la empresa define cuáles son los proyectos y cómo los va a apoyar y desarrollar para hacer que esas comunidades tengan un mayor protagonismo dentro de la ciudad. Siempre, claro, con la participación del Instituto Votorantim, que nos apoya y desarrolla todas las tecnologías sociales junto con la empresa.

Basados en esa estrategia de actuación social desarrollamos en cada municipio un portafolio de proyectos. Los Consejos Comunitarios es uno de ellos.

> LOS CONSEJOS COMUNITARIOS

El gran objetivo del Consejo Comunitario es construir un grupo con representatividad local de los diversos sectores de la sociedad y que ese grupo consiga construir una agenda

consensuada de desarrollo para el municipio; siempre haciendo que los recursos, tanto financieros como humanos, sean compartidos entre todos esos actores.

Tenemos básicamente cuatro divisiones que son: el poder público, las empresas privadas, las ONG y las instituciones locales, la comunidad. Existen personas que no hacen parte, por ejemplo, de una asociación pero que hacen parte de Consejos Escolares, de Consejos de Salud y que tienen interés en participar del grupo, y para los demás también es importante.

Siempre buscamos la representatividad del poder público, en una instancia local del gobierno para que pueda ser puesta en movimiento e intervenir en las cuestiones definidas por el grupo.

Las empresas privadas participan con Votorantim Cementos en la construcción conjunta de la agenda y en la implementación de las propuestas sugeridas. Las organizaciones locales, las ONG, tienen un papel muy importante: traer el conocimiento de esa localidad y también dirigir las acciones que ellas ya realizan en cada una de las instituciones. Tenemos, por ejemplo, instituciones que trabajan con jóvenes, instituciones que trabajan con niños y adolescentes, instituciones que trabajan con empleo e ingresos y todos ellos contribuyen de forma conjunta para el desarrollo de la agenda.

Votorantim Cementos tiene inicialmente un papel de conducción y de formación de ese grupo. Pero la idea es que transcurrido un tiempo, la empresa sea uno más de quienes participan del grupo y no el responsable de su existencia y conducción.

➤ EL PLAN DE TRABAJO

Este plan de trabajo fue construido al final de 2014 y ellos pasaron el 2015 trabajando sobre los cuatro pilares que les presenté.

Primero, ellos dijeron que era importante conocer otras experiencias, otras prácticas ligadas a Consejos Comunitarios para entender lo que tenían bien y lo que podrían mejorar para representar a la comunidad. Otro pilar del trabajo fue la capacitación y la formación. Ellos señalaban que la formación en liderazgo comunitario y gestión escrita de proyectos era algo muy importante.

Tenemos instituciones dentro del grupo, por ejemplo, que no tienen recursos propios; que necesitan captar recursos para realizar sus actividades. Esa era una de las dificultades

que señalaban y una de las iniciativas que propusieron.

Las audiencias públicas trajeron resultados muy significativos para la comunidad porque se realizaron con el gobierno local. Ellos organizaron una agenda y expusieron las dificultades, las necesidades que requieren respuesta del poder público. Sobral es un municipio que está en una zona muy árida y seca del Brasil, el acceso al agua es muy difícil, entonces una de las audiencias públicas fue sobre el acceso al agua y la mejoría del sistema de suministro de agua, por ejemplo.

El resultado de esa acción pública fue la mejoría de todo el sistema de agua de la comunidad. El agua que obtenían no era tratada en forma adecuada, pero a partir de esas audiencias públicas consiguieron el mejoramiento de toda la red. Y fue un resultado del trabajo de este grupo.

Otra de las dificultades que tenían era la calificación y la preparación de los jóvenes para el mercado de trabajo. En conjunto con diversas instituciones que promueven la calificación profesional en el país, consiguieron construir un plan de formación para los jóvenes de la comunidad con acceso gratuito a formación y a transporte a través de la iniciativa de este grupo.

Pero más que eso, creo que el grupo ha logrado legitimidad frente a la comunidad. Al final de cuentas son proyectos y son acciones construidas en conjunto con ellos. Son proyectos construidos por la propia comunidad, con la empresa como uno de los apoyos de las iniciativas.

➤ APRENDIZAJES Y LECCIONES DE LA EXPERIENCIA

Hay que entender que la comunidad se construye de dentro hacia afuera, entonces es necesario hacer algo que sea de interés de la comunidad, que sea legítimo de esa comunidad. Tiene que promoverse una cultura de colaboración; no es aquello que es importante para mí, no es aquello que es importante para la industria, no es aquello que es importante para el líder comunitario. Es aquello que es importante para el grupo como un todo.

Y concentrar los esfuerzos en una iniciativa que tal vez ya esté desarrollándose y que sea de mucha importancia para ellos.

La idea es que transcurrido un tiempo, la empresa sea uno más de quienes participan del grupo y no el responsable de su existencia y conducción.

Entre las dificultades que encontramos en el desarrollo de la iniciativa está la de identificar quiénes son las personas que deben hacer parte del programa para que no se pierda calidad en las iniciativas.

En principio los participantes intentan beneficiarse de forma individual; no existe un pensamiento colectivo. Entonces el interés de aquella asociación o del grupo político, la mayoría de las veces, predomina sobre los demás intereses. No existe la separación de los intereses de las comunidades de aquello que es personal y de aquello que es político de cada miembro.

Mantener la movilización de los participantes es uno de los principales desafíos. Lograr que el grupo tenga permanencia y constancia de participación en las reuniones. Mediar los conflictos entre ellos. Promover las capacidades y los potenciales de cada uno. Entender que un determinado miembro tiene más capacidad en un determinado asunto y que debemos aprovecharlo de mejor forma.

La organización del grupo para entender quién es responsable de qué dentro de cada actividad también es un reto. Quién es el responsable de hacer el plan de gestión, quién es responsable por la movilización, por la comunicación. Y realizar la gestión de colaboración y participación.

El mantenimiento y renovación del grupo es otro de los desafíos que hemos identificado en Votorantim Cementos. Hoy tenemos grupos con aproximadamente doce miembros. ¿Cómo hacer para que esas personas estén presentes en las reuniones y actividades?

Es preciso igualmente generar un compromiso de largo plazo, lo que implica recursos financieros, humanos, materiales y económicos. Debemos pensar en un plan de trabajo para la ciudad o para la comunidad que no sea apenas de un año; pensar en cinco, diez, quince años y cómo está estructurado y trabaja el grupo para ese desafío.

EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN LOCAL EN ANTIMINA

MODERADOR: Bueno, muchas gracias Sabrina. Vamos entonces a darle la palabra a nuestro invitado del Perú, a Ricardo, quien nos va a comentar la experiencia de una de las más grandes mineras de cobre del mundo, la Compañía Minera Antamina.

RICARDO ORDÓÑEZ: Antamina es un complejo minero polimetálico basado en cobre como producto principal, pero también con zinc y molibdeno, a tajo abierto. Es, actualmente, el proyecto minero más grande del Perú y una de las diez minas más grandes del mundo. Cuatro accionistas internacionales son sus dueños; sin embargo es una empresa legalmente peruana.

La región donde está Antamina es la región Ancash. En la parte sur de Ancash tenemos una estructura de explotación de trabajo que va desde nuestro yacimiento, en el distrito de San Marcos, a 4.500 metros sobre el nivel del mar, hasta Huarmey, una provincia costera donde tenemos nuestro puerto de embarque de minerales hacia todas partes del mundo, sobre todo China. En el intermedio hay 300 kilómetros de mineroducto, que es un tubo bajo la tierra que va pasando el mineral en forma acuosa hasta llegar al puerto. En el puerto se le quita el agua y ya de manera más seca, como concentrado, es embarcado.

Esto implica un ámbito de intervención operativa grande, son seis provincias de la región Ancash, 20 distritos de la misma región y 115.000 habitantes aproximadamente. La base legal de este estudio tiene que ver con el distrito y la provincia explotadora San Marcos y



FIGURA 1
ÁMBITO DE INTERVENCIÓN DE ANTAMINA



Huarmey que es el puerto. Sin embargo, la presencia del mineroducto, la presencia de otras instalaciones como nuestras líneas eléctricas, nos hacen ver que son muchos más distritos en el área de influencia operativa, que es un concepto algo diferente.

➤ DOS MOMENTOS DEL FOGEL

Contarles la historia de Fogel (Programa de Fortalecimiento de la Gestión Local) implica en realidad tomar un poco las palabras de Margareth en la mañana: Una empresa es interdependiente y está interrelacionada en un ecosistema territorial. Y los cambios en ese ecosistema nos llevan a tener también cambios que afectan a la empresa, que también son oportunidades.

Sobre la base del precio del cobre y de nuestros gobiernos hemos tenido dos momentos que marcan la decisión de trabajar la gestión local. El primero se dio entre 2006 y 2011, de precios muy altos y con tendencia al alza. Salvo una caída, que fue muy rápida y una subida muy rápida cuando Estados Unidos tuvo este quiebre de los bonos, todo fue una tendencia positiva y le tocó al gobierno de Alán García estar al frente.

Fue el momento de los sobrepuestos. Salió la Ley del Canon Minero que es 50 % de nuestro impuesto a la renta, va directamente a la región y por unas fórmulas matemáticas se va distribuyendo como regalías. Lo que marcó un escenario de bastante desigualdad. Y como había un sobrepuesto de minerales y más ganancias de las esperadas, el gobierno de Alán García planteó que aparte del canon de regalías quería tener un fondo. Un fondo de solidaridad con los pueblos, en general, que es un convenio empresa – Estado; una cantidad de más o menos 3,5 % adicional de las utilidades para gestionar obras sociales, inversión social en el territorio. La característica de este fondo es que la empresa lo ejecuta, no el Estado, en el entendido que el Estado no era un buen ejecutor, era lento, ineficiente. Y la empresa lo podía hacer más rápido.

Y así, entre 2006 y 2013 Antamina superó los 500 millones de dólares invertidos en una sola región. Una región que con esa cantidad de dinero y en un proceso de descentralización del país, ha tenido muchos problemas. Se pasaron competencias pero no capacidades, la

Mantener la movilización de los participantes es uno de los principales desafíos. Lograr que el grupo tenga permanencia y constancia de participación en las reuniones.

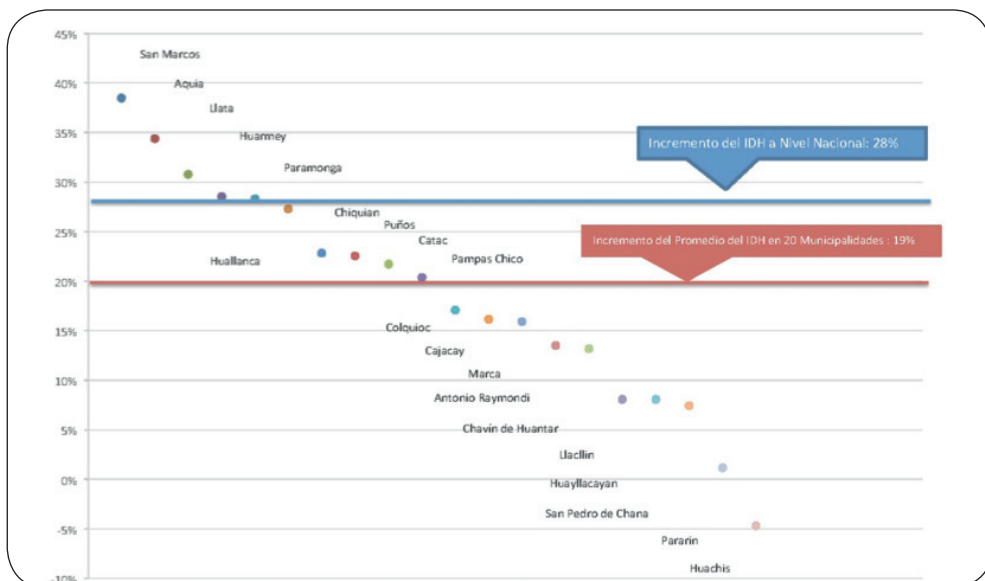
región Ancash cayó en un serio problema de corrupción, de descontrol, no solo en la región misma sino en sus provincias y distritos.

Al tener tanto dinero disponible la relación era muy bilateral y digamos que no solamente hablamos de reemplazar al Estado sino de hacer muchas cosas sin el Estado, muchas cosas sin tener ninguna institucionalidad, simplemente acciones bilaterales, lo cual después de algún tiempo nos llevó a sentir que teníamos problemas serios de sostenibilidad. Se planteaba por ejemplo un sistema de agua potable y a los dos años se malograba y la comunidad decía: “Bueno, Antamina, tú me lo hiciste, tú me lo arreglas”. “Pero si es tu sistema de agua” les replicábamos. “No, tú me lo hiciste, tú me lo arreglas”, contestaban. Ese tipo de situaciones fueron recurrentes.

La bilateralidad no solamente se dio en el ámbito externo sino también en el interno. Teníamos un área de Relaciones Comunitarias y un equipo del Fondo Minero y eran como dos grupos paralelos. Por supuesto la población se acostumbraba a conversar con uno y luego con el otro. Manifiestarles lo mismo, a ver con quién se relacionaba mejor y con quién, finalmente,



FIGURA 2
PROMEDIO ANUAL DE CRECIMIENTO DE IDH 2007-2012



llegaba a algún acuerdo. Fue una época de mucho dinero pero que tal vez los enfoques no fueron los mejores. Todo marcado por la desigualdad. De hecho el distrito productor, San Marcos, llegaba a recibir 400 millones de dólares al año, mientras que el distrito que está un poco más abajo, por donde pasa el mineroducto, recibía 200 dólares.

Después de algunos años, del 2007 al 2012, vimos que el Índice de Desarrollo Humano, IDH, aumentó más o menos un 28 % en todo Perú. Pero los distritos de nuestra área de influencia operativa aumentaron 19 %, menos que el promedio nacional. Y vemos la dispersión. Algunos como San Marcos, el distrito productor, aumentó casi 40% pero fíjense la línea de 0. Algunos, inclusive, disminuyeron; una dispersión muy fuerte.

Eso nos llevó a una reflexión. Después de varios años invirtiendo ¿dónde está el impacto final? El IDH mide educación, mide generación de ingresos, mide esperanza de vida. ¿Dónde está el impacto de los dineros?

➤ EL ENFOQUE MULTIACTOR

Un segundo momento ya es en el siguiente gobierno, donde tenemos una caída permanente de los precios del cobre que disminuye nuestra capacidad de inversión. Luego el gobierno de Ollanta Humala dice que ya no quiere un fondo minero sino un impuesto especial, que es el gravamen minero, que resulta ser 3,5 % más dinero que el fondo minero. Sin embargo, ya no va a la región y ya no lo maneja la empresa; va al gobierno nacional y crea 97 programas sociales con ese dinero. Programas de fomento en agricultura, para adultos, para empleados temporales, de toda la diversidad que ustedes se puedan imaginar.

Al cambiar las reglas de juego se crea una situación bastante inestable en las empresas extractivas y muchas comienzan a tener problemas. Hay mucho menos dinero de inversión, muchas minas quiebran, cierran. Ahí encontramos la oportunidad: teníamos que pasar de la bilateralidad a un enfoque diferente. Lo llamamos el enfoque multiactor; una interconexión de actores locales, un territorio, donde la empresa contribuye y complementa y donde el desarrollo se vuelve el objetivo común, en todos los aspectos.

La bilateralidad no solamente se dio en el ámbito externo sino también en el interno. Teníamos un área de Relaciones Comunitarias y un equipo del Fondo Minero y eran como dos grupos paralelos.

Cambiamos también los indicadores. Tradicionalmente una empresa minera tiene el indicador de No crisis. No queremos crisis. No queremos tensión, ninguna tonelada que se deje de producir por causa de conflictos sociales. Es el indicador natural. Pero en un concepto multiactor y de creación de valor tenemos un círculo virtuoso de confianza, que nos lleva a mejorar la institucionalidad de nuestros territorios. Con ella, además, aseguramos que no haya tantas crisis; mayor confianza, mayor capacidad de diálogo. Y eso nos lleva también a contribuir a mejorar la calidad de vida y generación de valor para el territorio.

Ese círculo nos ha cambiado nuestro enfoque y ya no tenemos un solo objetivo de tensión social sino cuatro objetivos mayores.

En el enfoque multiactor hay que darle al gobierno local, a la municipalidad, el rol que tiene: liderar el desarrollo en su distrito. Para eso debe convocar a todas las fuerzas: comunidades campesinas, gobierno regional, organizaciones de base y la empresa privada también. Nosotros nos sentamos en la mesa pero no lideramos ni decidimos, debe liderarla el gobierno local sobre la base de la planificación concertada. En nuestro distrito estamos trabajando en Fogel para tener planificación concertada a largo plazo.

Y Antamina ya no tiene todos los fondos para invertir en cada territorio. Por tanto, tenemos que ir hacia arriba, a encontrar los fondos y programas del Estado que se han creado con los cánones y regalías mineras que están en los gobiernos regionales. Tenemos que acercarnos al aporte financiero privado de otras empresas, de otras minas, de otras fundaciones. Acercarnos a la cooperación internacional que se mantiene en el Perú.

Ese es el enfoque multiactor, que lo que hace es tratar de encontrar a los oferentes del desarrollo, el capital institucional y ayudar a fortalecerlo en todos esos temas, que son la base de la democracia. Y ayudar a construir capital social, en capacidad de vigilancia, en capacidad de toma de decisiones, de participación.

➤ LA PROPUESTA FOGEL

Fogel es la propuesta de más largo plazo que tenemos. La defendemos con los CEO, con los accionistas. Por lo menos tenemos hasta 2019, pero esta propuesta la vamos a trabajar de largo. El Fogel trabaja justamente gestión municipal, participación ciudadana, institucionalidad de los espacios de diálogo y gestión. Con un componente adicional en incidencia política hacia estados nacionales en temas que nos parecen importantes.

¿Qué trabajamos con la municipalidad? Capacidad de planificación, planes de desarrollo concertados, planes operativos, planes estratégicos, capacidad de promover participación local, capacidad de administración y gestión –todos los instrumentos de gestión interna– y capacidad de gestión de sus inversiones; o sea, cómo aplicar a los programas nacionales para recibir fondos.

Por otro lado trabajamos con la sociedad civil participación efectiva en toma de decisiones, vigilancia ciudadana, control social, fortalecimiento de espacios de desarrollo local y del sistema de seguimiento a las mesas de desarrollo.

Una estructura en la cual Antamina hace el financiamiento y supervisión y tenemos un ejecutor especializado, una organización municipalista, y con una universidad que nos apoya en el desarrollo de capacidades. Eso es también un relacionamiento multiactor, sobre todo con la cooperación internacional.

En un concepto multiactor y de creación de valor tenemos un círculo virtuoso de confianza, que nos lleva a mejorar la institucionalidad de nuestros territorios.

➤ RESULTADOS, LECCIONES APRENDIDAS

Ya estamos avanzando en muchos distritos con instrumentos de gestión completos, ya tenemos provincias y distritos con planificación concertada terminada, tenemos mesas de diálogo, por lo menos siete a nivel territorial y cinco mesas temáticas con temas específicos que queremos trabajar. Vamos avanzando.

Este es un programa que tiene que ser muy flexible, porque cada territorio tiene un discurso político diferente, una realidad diferente, una situación de pobreza diferente, actores diferentes en general.

Tenemos un marco lógico del proyecto con indicadores muy completo. Pero es un proyecto bastante diferenciado por territorio. Hicimos un proceso electoral de cambio de autoridades de gobiernos locales en 2015 y sentimos que Antamina ya no fue el que estuvo en el medio como tema central; como solía pasar. Hicimos 16 acuerdos de gobernabilidad, que firmaron los candidatos a la alcaldía de cada distrito. Pusimos los temas de desarrollo en el medio. Muchos lo han respetado; los hacemos recordar en las audiencias públicas. Y eso nos generó

una agenda más direccionada hacia los problemas sociales que nos ha ayudado mucho. Nos ayudó a tener un acercamiento más fluido con las nuevas autoridades.

Y comenzamos a ver cambios. Es un proceso muy largo, continuo, es parte del ecosistema. Pero lo vamos a defender siempre como el único proceso de largo plazo que es absolutamente respetado a todo nivel en la empresa. Y estamos ganando bastante, no es tan visible y a veces en el largo plazo incomprendido. Sobre todo en un contexto en el cual los precios del cobre bajan cada día.

Nosotros invertimos más o menos en Fogel US\$ 800.000 anuales y respetamos ese presupuesto.

LAS MESAS DE TRABAJO

MODERADOR: La Mesa 1 trabajará la siguiente pregunta: ¿Qué oportunidades existen para que el sector empresarial se integre como un actor más dentro de este marco multiactor en los territorios y se disponga a construir colectivamente acuerdos y colaborar en la implementación de los mismos junto con los gobiernos y las comunidades?

La Mesa 2: ¿Quiénes son los actores presentes en los territorios? ¿Cómo interactúa el sector empresarial con ellos? ¿Cómo puede el sector empresarial contribuir a generar relaciones armónicas y confiables de cooperación con estos actores que propendan por el fortalecimiento de todos? ¿Cuáles son los dilemas y desafíos que enfrentan en estas relaciones?

La Mesa 3: ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en las experiencias donde el sector empresarial ha decidido impulsar el camino de reconocer e incluir las visiones, los intereses, las voces de los otros, abrirse a construir acuerdos de manera colectiva y colaborar en la implementación de los mismos? ¿Qué ha funcionado y qué no?

CONCLUSIONES

ROBERTO. MESA 1: A efectos de trabajo dividimos la pregunta en tres elementos: El tema de oportunidades de las empresas vinculadas al entorno, cómo potenciarlas y cómo trabajar los obstáculos.

Una primera idea es que la empresa debe sentirse parte del territorio. Y el ser parte le permite pensar a largo plazo en cómo apoyar el desarrollo de ese territorio. Por lo tanto

hay que aprovechar la oportunidad de que en muchos casos haya un mayor deseo de participación. Se habló de legislaciones que ahora establecen procesos de participación, de apertura, de llevar a los actores a conversar y pensar en procesos sostenibles. Hablamos también de que estas oportunidades permiten movilizar fondos para el desarrollo de los territorios. Hablamos también de los riesgos, no desde una visión asistencialista sino más bien desde una visión integradora.

El Fogel trabaja justamente
gestión municipal, participación
ciudadana, institucionalidad de los
espacios de diálogo y gestión

Entonces, es importante generar oportunidades conociendo las necesidades del territorio y del entorno para poder ser parte de las soluciones.

¿Cómo se potencia? Sobre todo aclarando el rol de cada actor, de la empresa, de las comunidades, de los gobiernos locales. Esto implica un proceso de diálogo y por lo tanto de empoderamiento de esos roles institucionales. La potenciación incluye apoyar la generación de capacidades para la gestión local. Nuevamente no desde una visión asistencialista sino construyendo estas capacidades entre todos, para que los diversos actores sientan que están participando, realmente. Lograr ese equilibrio en una visión de largo plazo que permita hacer ese desarrollo.

Sobre los obstáculos y qué hacer con ellos, el principal que surgió fue la desconfianza generada por la desinformación. Eso implica un trabajo muy fuerte de aclaración de roles, donde la empresa haga públicos sus principios y cómo va a trabajar.

BEATRIZ. MESA 2: La primera pregunta que nosotros formulamos fue quiénes son los actores presentes en el territorio. Está el sector público, que lo separamos de los políticos, porque hay que tener relaciones diferentes. Las comunidades, la empresa, ONG presentes en el territorio y también los medios de comunicación, que inciden mucho en el emprendimiento dentro del territorio.

¿Cómo es la relación de la empresa con estos actores? Es directa pero también depende mucho de que la empresa conozca bien el territorio y tenga la convicción de que es un aporte a él y que el proyecto es factible de realizar en el territorio. Cuando el empresario tiene esa convicción puede conversar con cualquier actor de manera transparente y directa. Eso hace mucho más factible el diálogo entre las partes.

En el punto de cómo puede el sector empresarial contribuir a generar relaciones armónicas me gustó mucho la intervención que se hizo porque habla mucho de mirar al otro como persona. El otro no es un beneficiario, sino un actor en el desarrollo del territorio. Entonces hay que dialogar, hay que involucrarse en el territorio, hay que conocer a las comunidades, ver cómo es su forma de vida, qué es lo que ellos esperan de la vida. Y la empresa tampoco debe generarse grandes expectativas en su intervención con las comunidades. Porque a veces ellos son felices con cosas muy simples y a lo mejor nosotros tenemos indicadores muy elevados en relación con lo que de verdad las comunidades necesitan. Entonces hay que respetar la cultura local, así como la empresa quiere que se le respete su derecho a operar.

¿Cuáles son los dilemas y desafíos que enfrentan estas relaciones y cómo resolverlos? Primero la solidaridad en la comunidad. Que los líderes locales también apoyen a sus comunidades, capacitándolas, desarrollando habilidades. También vimos en los dos casos que a las comunidades se les entregó mucha capacitación en formulación de proyectos, en liderazgo. Pero también tenemos que entender la simpleza de las comunidades, una hoja escrita, con mala ortografía, a lo mejor resume perfectamente su pensamiento y lo que ellos quieren desarrollar. Entonces hay que tener transparencia, ver al otro como humano, comenzar con el principio de dignidad. Y nunca olvidar que ambas partes tienen el mismo valor dentro del territorio.

RELATORA. MESA 3. Con respecto a las motivaciones y a los incentivos que impulsan a las empresas a participar en la construcción democrática partimos de la base tantas veces escuchada en estos días de que una empresa no prospera en un territorio no próspero. Partiendo de esta base dijimos que una empresa debería tener la ética como referente para poder actuar. Tener muy claro quiénes van a ser los actores intervinientes y hasta dónde llega el límite de su actuación. Que tiene como motivación mejorar la calidad de vida, tanto de las personas que están dentro de la empresa como de la comunidad donde está inserta. Y también sensibilidad por conocer qué es lo que pasa en el territorio. Acercarse al otro como seres humanos que somos.

Dentro de una estrategia un poco más empresarial mencionamos el interés por conocer la gestión de riesgos, un término que está en boca de todos. A las empresas hoy les interesa medir y anticiparse a los problemas que pueden llegar. Pudimos concluir que como parte de esta anticipación iba a tomar acciones a corto y a largo plazo. Y en estas acciones que iba a tomar había que tener una mirada prospectiva tendiente a la calidad. Nuevamente, la ética y la calidad todo el tiempo presentes.

Una tendencia muy fuerte en la reflexión del grupo fue la de tratar de transmitir que la ética hoy cotiza, que en la vida de las empresas hoy la ética cotiza.

Hay varios elementos de presión. Mencionamos la presión social, la presión económica, lo que es la cadena de valor, la administración pública, los propios empleados, la licencia social. Y como conclusión se planteó evitar la destrucción y tratar de garantizar la supervivencia.

¿Qué deben cambiar las empresas? Ser congruentes con los productos que ofrecen, con lo que dicen y con lo que hacen: es simple, pero pareciera que es un gran reto.

Otra de las cuestiones es cómo transformamos la administración en la cual los directivos hablan de eficiencia, de costos, de mediciones, de rentabilidad, insertar la gestión social, buscar la inserción social, la integración con el territorio donde estamos. Es decir, muchas veces pareciera que la gestión social se enfrenta a los resultados económicos y financieros que quiere una empresa. Y pensamos que en vez de pretender tanto de los dueños y de los accionistas, tal vez nosotros, que estamos en los institutos y en las fundaciones, debemos empezar a cambiar nuestro lenguaje y nuestra actitud y ejercer presión para que este cambio se genere.

Cambiar el lenguaje, ser mejores en la medición de indicadores sociales, vender mucho mejor nuestra idea y también ser punta de lanza en este cambio que estamos buscando.

MODERADOR: Quisiera enfatizar tres aspectos de esta discusión tan interesante.

Primero, manifestar claramente la importancia del tema que se trató. Definitivamente que la empresa se entienda como un actor más en el territorio y no El Actor que va a imponer o a dominar, a establecer sus objetivos; sino un actor más en el territorio, que hay que conocer muy bien antes de entrar a operar. Respetar la historia, la cultura, los saberes, las iniciativas de las personas que hacen parte de ese territorio y hacer mucho énfasis en el tema de valores. Creo que me voy un poco con ese mensaje: la importancia de los valores, del trabajo en valores que tenemos que hacer en nuestras empresas y con las comunidades. Valorar al otro, reconocer al otro, tratarlo dignamente, establecer unas reglas de juego que se puedan respetar y actuar con una visión ética y de compromiso en el corto y el largo plazo. Muchas gracias a todos por su participación.