



FIR 2017

IX Foro Internacional RedEAmérica

**Empresa y comunidad
Promoviendo comunidades sostenibles**

Córdoba, Argentina

MEMORIAS



ISBN 978-958-57351-7-0



▶ ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS para la promoción de entornos sostenibles

PAULA JUÁREZ
ENRIQUE BRIAN
ARMANDO CASIS

LUIS MACARIO
MODERADOR

ALIANZAS PÚBLICO PRIVADAS

para la promoción de entornos sostenibles

MESA DE TRABAJO

Cómo mejorar la sostenibilidad de redes y alianzas

[**PAULA JUÁREZ**] En el equipo del que hago parte en la Universidad Nacional de Quilmes hasta hace unos diez años hacíamos investigación para construir *papers*, que era para lo que habíamos sido educados. Pero nos empezamos a poner una meta: cómo contribuir con los conocimientos que generábamos a construir redes colaborativas público-privadas, privada-privada, privada-pública, pública-pública, pensando en colaborar para generar estrategias de desarrollo.

Y una de las cosas que hicimos fue investigación, que era lo que sabíamos hacer. Trabajamos en Argentina, Brasil, Uruguay, Ecuador y Chile conociendo distintas iniciativas orientadas a resolver problemas sociales y ambientales basadas en redes colaborativas público-privadas o privadas.

Lo que nos preguntamos fue cómo funcionaban esas iniciativas, para quién funcionaban y para quién no, cómo se construían y se sostenían las alianzas y en qué sentido, realmente, generaban inclusión. E inclusión en qué.

MODERADOR:

LUIS MACARIO¹

Presidente de la Bolsa de Cereales y Cámara Arbitral de Córdoba, Argentina.

EXPERTA

PAULA JUÁREZ²

Instituto de Estudios sobre la Ciencia y la Tecnología (Universidad Nacional de Quilmes), Argentina.

CASO 1

Capacitación laboral orientada a la industria hidrocarbonífera

ENRIQUE BRIAN³,

Asuntos Públicos, Shell CAPSA, Argentina.

CASO 2

Comunidades saludables en entornos urbanos y rurales

ARMANDO CASIS⁴,

gerente general, Asociación UNACEM, Perú.

¹ Contador Público de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Director de Gastaldi Hnos. S.A., encargado de la producción.

² Licenciada en Relaciones Internacionales, Universidad Católica de Córdoba, posgrado en Gestión Pública de la Participación Ciudadana y maestría en Política y Gestión de la Ciencia y Tecnología. Investigadora del Instituto de Estudios sobre la Ciencia y la Tecnología - Universidad Nacional de Quilmes (IESCT-UNQ) y coordinadora Ejecutiva de la Red de Tecnologías para la Inclusión Social.

³ Licenciado en Relaciones Internacionales, Universidad del Salvador, USAL, Argentina. Estudios en Planeamiento Estratégico de Negocios. Negocios Internacionales, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

⁴ Ingeniero Industrial (UNI), magíster en Gerencia Social (PUCP), MBA (Universidad de Quebec) y master en Administración (ESAN), diplomado en Responsabilidad Social Empresarial del Tecnológico de Monterrey (TEC), Leadership Series Harvard Kennedy School, Certificate in Corporate Citizenship Management -Boston College. The Prince of Wales's, University of Cambridge Programme for Industry.

En ese recorrido nos planteamos no solamente ser investigadores sino ser proactivos. Ser también *practitioners* para poder modificar la realidad de la cual somos parte. En ese camino hicimos, por un lado análisis de iniciativas ya existentes, y por otro, empezamos a trabajar en construir iniciativas con otros, con empresas, con ONG, con organizaciones de base y con el Estado en sus distintos niveles.

¿Qué logramos aprender en estos diez años? Desde lo conceptual y analítico hasta lo práctico. Por un lado, los problemas de las estrategias. El cómo construimos redes colaborativas orientadas al desarrollo inclusivo y sustentable tiene una serie de “así no”. Y por otro lado, cuáles son los aprendizajes para mejorar la gestión. Por aprendizajes no quiero decir una receta. Hay ciertas cosas que debemos tener siempre como indicadores para construir el proceso que tengamos que construir con los aliados en los territorios, en función de la temática y el proceso que estamos llevando adelante.

Vamos a hablar primero de los problemas que encontramos. Vimos iniciativas en varios países y una de las cosas que temo tener que decirles es que encontramos una tasa de fracaso impresionante. Y esos fracasos tenían todas algunas características parecidas. La primera de ellas tiene que ver con cómo definían la situación problema. ¿Qué quiere decir esto? Antes de decir *cómo* lo vamos a hacer era *qué* vamos a hacer. *Cómo* se construía ese *qué*, *por qué* estamos juntos.

Ahí, lo que pudimos ver es que la mayoría de las iniciativas que fracasaban construían el *qué* como un problema puntual. No se lograba ver todas las facetas que tenía ese *qué*, ese problema en particular. Se tomaba por un problema puntual un problema que era sistémico, que tenía otras facetas. Por otro lado, en general, estas definiciones de problemas estaban generadas desde la intención de construir una llave en mano. ¿Qué significa esto? Había un grupo que diseñaba la estrategia y un beneficiario que le tocaba aceptar la definición del problema y la solución que venía con esa definición del problema. Hay que tener en cuenta que cuando ustedes dicen: — La solución es esta, en realidad pueden hacer el paso hacia atrás y entender cómo construyeron el problema. En la construcción del problema, en realidad, está el verdadero problema.

Un ejemplo. En Misiones había una comunidad al lado de un río, que tenía un problema sanitario. Mandan al ingeniero, el ingeniero ve las dinámicas de la comunidad al lado del río. Empiezan a pensar cuál podría ser la mejor solución. Observan que las mujeres lavan la ropa en el río, que la comunidad tiene ciertas pautas de hacer

EN ESE RECORRIDO
NOS PLANTEAMOS
NO SOLAMENTE SER
INVESTIGADORES SINO
SER PROACTIVOS.

sus necesidades cerca del río, se bañan cerca del río. Y encuentran en eso el problema. El problema es que la gente hace todas estas actividades en el río. ¿Cuál es la solución? La solución es hagamos baños al lado del río, con lavaderos al lado del río. No pasó un mes antes de que los llamaran nuevamente: — La solución no funciona, los baños ya no existen y la gente sigue teniendo las mismas dinámicas al lado del río.

Cuando empezamos a charlar con la comunidad sobre cómo es su dinámica con el agua, por qué las mujeres se juntan en el río, comenzamos a ver cuál era el problema y la solución. El ingeniero había construido una solución tecnológica a un problema que no solamente es tecnológico. Es un problema también cultural, social. Tiene otras facetas. Es más complejo que darle una dotación tecnológica. Muchas veces pensamos por ejemplo en las políticas asistencialistas. Todos decimos: — No, la solución no está en dar, solamente; está en cómo construimos dinámicas más sistémicas.

A partir de ahí se empezó a trabajar en cuál es la cultura sanitaria de esta comunidad, cómo trabajamos esa cultura en relación al baño, qué problemas tiene la dotación tecnológica. Por ejemplo, los lavaderos tenían paredes. Eran módulos cerrados, las mujeres no se podían ver. Y las mujeres iban a charlar al río. Entonces, también hasta en lo tecnológico habían materializado el problema de una visión externa sin consultar con la comunidad sobre cómo podíamos construir, inclusive, el artefacto tecnológico.

LO QUE PUDIMOS VER
ES QUE LA MAYORÍA
DE LAS INICIATIVAS
QUE FRACASABAN
CONSTRUÍAN EL QUÉ
COMO UN PROBLEMA
PUNTUAL

Generalmente, cuando construimos los problemas de manera puntual, sin pensar en lo sistémico de las comunidades, la mayoría de las iniciativas lo que tienden a generar es, por un lado, la ilusión de una solución. Hay que tener mucho cuidado con creer que estamos solucionando. Si definimos mal el problema en realidad la solución no llega al problema de fondo. Por otro lado, en muchos casos lo que generan este tipo de formas de pensar los problemas es exclusión por otros medios, genera economías de dos escalas. Hay una serie de problemas que están asociados a definir mal la situación-problema.

Este es como el primer problema de cualquier red colaborativa.

El segundo de los problemas cuando generamos una red colaborativa orientada a procesos de desarrollo es el tema de los prejuicios. El prejuicio entre cada uno de los miembros sobre qué es lo que puede hacer, para qué está en capacidad, con qué recursos, cuántos. A veces

sobreestimamos y otras veces subestimamos a nuestros socios. Eso genera una serie de limitaciones a la estrategia y a las alianzas, que a la larga terminan débiles y por lo tanto fracasan.

En esto de los prejuicios no solamente se trata de construir una red colaborativa donde cada uno pone algo, sino también en pensar cómo fortalezcó a los socios. Y revisar cuáles son las capacidades que tienen esos socios y los recursos que tienen a la hora de armar la estrategia. Ir despejando los prejuicios, las percepciones sobre quiénes somos, es muy importante.

Y otro de los problemas que está asociado al anterior es sobre los procedimientos y las velocidades relativas que tiene cada organización. No es lo mismo trabajar con una ONG. No trabajan igual que una empresa, no trabajan igual que una organización de base. Cada una tiene sus propios procedimientos, sus formas de hacer. Entonces, cuando armamos una red colaborativa para generar un proceso de desarrollo inclusivo y sustentable, ver quiénes somos, entender quién es cada uno es muy importante para lograr amalgamar las estrategias.

Un ejemplo: licitaciones públicas con el Estado. Armo una red colaborativa. El Estado decide poner unos recursos. Tener en cuenta qué significan los procedimientos y los tiempos de esos procedimientos es fundamental. Porque si no, si yo no entiendo el flujo en los procesos —el flujo en ese caso de recursos financieros—, si yo no preveo ese tipo de cosas tengo problemas. La mayoría de las iniciativas que no planifican las diferencias en sus procedimientos y en los tiempos relativos para poder llevarlos a cabo también presentan grandes debilidades para sostenerse en el tiempo.

Y otro tema es el de los aprendizajes. Lo que pudimos observar en general, como un problema es: muchas de estas iniciativas se llevaban adelante sin tener una estrategia real de cómo aprendían los miembros y cómo se sistematizaba ese aprendizaje para poder no solamente contárselo a terceros sino también entender la propia estrategia y cómo mejorarla. En general, la mayoría de las iniciativas no tenían conocimiento sobre qué había aprendido cada uno. Y en este *cada uno* también están las comunidades beneficiarias. Porque saber qué aprendieron, cómo aprendieron es muy importante a la hora de poder pensar el escalamiento de esas iniciativas, el alcance de esas iniciativas.

CUANDO ARMAMOS UNA
RÉD COLABORATIVA PARA
GENERAR UN PROCESO
DE DESARROLLO
INCLUSIVO Y
SUSTENTABLE, ENTENDER
QUIÉN ES CADA UNO ES
MUY IMPORTANTE.

Estos son como los cuatro grandes desafíos problemáticos con los que nos encontramos en las iniciativas que fracasaban. Y obviamente a la hora de los aprendizajes para la acción

nos encontrábamos con que, en primera instancia, para empezar a trabajar de manera colaborativa había que tener una necesidad sentida y una necesidad colectiva.

¿Qué significa esto? Hay necesidades sentidas en las comunidades rurales aisladas y dispersas, como puede ser el acceso a agua. Pero a su vez es también sentida por el municipio que tiene que armar toda una estructura y una logística para poder proveer de agua a esas comunidades. Por otro lado también es toda una necesidad para las empresas que están cercanas poder tener un abastecimiento de agua, poder tener sus empleados con un abastecimiento de agua familiar. Se vuelven problemas colectivos y no problemas de uno o de otro. Esos problemas, en general, cuando son sentidos por la mayoría de las organizaciones que están dentro de la red colaborativa, generan mayor nivel de integración de la red.

El otro de los temas es, justamente, la construcción, como les decía antes, de diálogos mucho más abiertos entre las instituciones. Cómo hacemos para lograr entendernos. Tiene que ver con el diálogo de saberes. Empezar a entender las dinámicas organizacionales de cada uno de los integrantes de la red, lograr entender dónde se integra, cómo se integra al usuario, cuándo se integra un socio nuevo, prever cuándo va a salir un socio, cómo va a salir el socio y cómo se van a suplir esos recursos y esas capacidades.

Por otro lado, entender que las capacidades y los recursos que tiene la red son eso: las capacidades y los recursos que tiene la red. Y muchas veces son diferentes a las necesidades de generar procesos de desarrollo en esas comunidades. La función en ese caso de la red colaborativa es lograr integrar las capacidades que le faltan para poder hacer que la estrategia sea en función del desarrollo y no en función de lo que puedo hacer. Ahí está el gran quiebre entre una red colaborativa que logra afianzarse en el tiempo y la que no.

Capacitación laboral orientada a la industria hidrocarbonífera

[**ENRIQUE BRIAN**] Shell es una empresa con más de 100 años de presencia en la Argentina, con una refinería que trabaja desde hace muchos años en la zona de Dock Sud. En un momento hay una decisión de trabajar en temas exploratorios, en temas de explotación hidrocarbonífera en el área de Vaca Muerta, en la región patagónica norte de Argentina, provincia de Neuquén.

ESOS PROBLEMAS, CUANDO SON SENTIDOS POR LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES QUE ESTÁN DENTRO DE LA RED COLABORATIVA, GENERAN MAYOR NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA RED.

Llega Shell a la región a insertarse en áreas de influencia directa de comunidades muy cercanas a los yacimientos, puntualmente en dos localidades que son San Patricio del Chanar y Anielo. Son localidades cuyo ADN productivo tiene que ver con la fruticultura, con la agricultura y con la crianza extensiva de animales. Una zona semidesértica donde llueven, con suerte, 100 milímetros al año. Y esto nos generaba todo un desafío de interpretar y entender a dónde estábamos llegando.

El primer paso fue hacer una línea de base sólida, una línea de base social, llegar al lugar, entender el contexto, reunirse con los actores. Saber quién es quién nos resultó muy relevante para empezar a estructurar la estrategia con la que íbamos a relacionarnos.

¿Qué pasa de lo privado hacia lo público? Se trabaja en conjunto con contratistas y operadores de la industria. Primero para identificar cuáles son todas aquellas necesidades que tenían de cara a lo que debían contratar como perfiles de desarrollo durante ese año y durante los próximos años. Todo esto atado a que cuando nosotros llegamos a la localidad y con todo este contexto que les mencioné empezamos a tener demandas de la comunidad que tenían que ver con inquietudes tanto de lo público como de los líderes sociales que en ese momento estaban en la localidad y en localidades cercanas, sobre el uso de los recursos. Ustedes saben que la actividad hidrocarbonífera tiene muchos cuestionamientos. Naturalmente como cualquier actividad extractiva genera impactos positivos y negativos, y nosotros teníamos que hacer frente a esa situación.

El principal comentario que nos hacen, con mucha honestidad, en una mesa en donde se convocó a la gente, es que ellos veían que por la ruta que pasa por delante de su localidad, pasaba un montón de camiones, de infraestructura, de equipamiento y que ellos, por su propio ADN productivo y sus propias actividades, nunca se iban a poder vincular a esa actividad.

Era una expectativa alta sobre cuáles son las externalidades positivas que podría generar el trabajar con la industria. Entender eso nos ayudó a definir concretamente cuáles, en materia de educación, podían ser aquellas cosas que iban a permitir desarrollar habilidades y herramientas en la población que lo quisiera y lo necesitara, que les iba a generar características de empleabilidad en esa industria o en otras, o le iba a generar habilidades para insertarse en otros espacios laborales.

EL PRIMER PASO FUE HACER UNA LÍNEA DE BASE SÓLIDA, UNA LÍNEA DE BASE SOCIAL, LLEGAR AL LUGAR, ENTENDER EL CONTEXTO, REUNIRSE CON LOS ACTORES.

Pero nosotros no teníamos la capacidad para desarrollar las herramientas que necesitaban con base en lo que nos estaban pidiendo y que estábamos definiendo. Entonces, convocamos a un instituto formador, con capacidades específicas, gente que había desarrollado procedimientos similares en el área de hidrocarburos en otras provincias, incluida Neuquén, para otras operadores. Los sentamos, les hicimos parte de la mesa y les pedimos que nos ayudaran a desarrollar un currículo adecuado para canalizar estas inquietudes.

Qué pasa con el gobierno municipal. El municipio tomó el guante, como decimos en Argentina, y nosotros los ayudamos a desarrollar dos situaciones muy puntuales que se viven en el país y quizá en otros de Latinoamérica. Los ayudamos a desarrollar una Secretaría de Empleo y Proyectos que les permitiese canalizar iniciativas, tomar las demandas y buscar soluciones y herramientas sostenibles, más allá de una administración o de que Shell u otro operador permaneciera en el lugar.

El municipio puso a disposición toda su estructura para trabajar en la coordinación de los espacios, de la convocatoria y en la coordinación de todo el proceso educativo que fuimos definiendo.

¿Con qué metas y objetivos iniciamos estos programas? Principalmente, aumentar la empleabilidad de los jóvenes. Promover la incorporación de mujeres a la industria de los hidrocarburos; es una industria con un porcentaje muy elevado de participación masculina, todavía lo sigue siendo y cuesta esa incorporación.

Por otro lado fomentar la capacidad de aprender, generar conciencia sobre las normas de seguridad. Sobre esto la industria trabaja mucho y se ha ido generando un cambio cultural en los últimos veinte años, lo que permite también a las personas trasladar esa práctica a su vida diaria y a su cultura en general.

¿Y dirigido a quién? A jóvenes de la localidad, previamente inscritos en esa Secretaría Municipal. La convocatoria la había hecho el municipio y el municipio fue quien a través de esa Secretaría Municipal canalizó a todas las personas que se iban a inscribir, mayores de 18 años, con educación secundaria completa o por finalizar. Esto último lo pusimos como una barrera de acceso y está claro que no todos los municipios de las localidades cercanas tienen esa capacidad o esa cantidad de público con la educación secundaria completa como

LOS SENTAMOS, LES
HICIMOS PARTE DE LA
MESA Y LES PEDIMOS
QUE NOS AYUDARAN
A DESARROLLAR UN
CURRÍCULO ADECUADO.

para poder hacerlo. Pero San Patricio del Chanar sí era el caso y era lo que los análisis y estudios nos habían arrojado. Con ello promovimos que muchas de las personas que tuviesen intención de sumarse a estos programas también tuvieran la oportunidad de terminar el secundario y tomaran esto como incentivo. Los ayudamos a terminar el secundario durante los primeros meses para que pudieran seguir sumándose a esta capacitación. Y logramos un número interesante.

Iniciamos en 2013 y hasta 2016 tuvimos cuatro ediciones. Hoy tenemos más de 400 egresados. Es un número que parece poco pero es difícil de lograr. Alrededor de 40 % de esas personas están trabajando. 25 % más o menos en la industria, y 35 % trabajando en relación con las capacidades que desarrollaron con la formación que iban recibiendo.

Para el año pasado, que fue la última edición, las vacantes fueron cubiertas el primer día de convocatoria. Esto muestra que se generó confianza a lo largo del proceso sobre lo que fuimos desarrollando. Hoy si uno habla con la gente de la localidad y localidades vecinas que participaron en los proyectos o en las formaciones que dicta Shell, dicen que lo hacen porque levantan el nivel, porque los currículos son buenos, porque les dieron herramientas para desenvolverse.

Se logró replicar la experiencia en otras comunidades vecinas y se logró mantener el convencimiento interno dentro de la empresa.

Cuáles son los factores de éxito. Escuchar los reclamos y las inquietudes. Incluir sectores para encontrar soluciones sostenibles; sentar a todos en la mesa, tratar de escucharlos a todos, no tener un diagnóstico apresurado ni llevar una solución enlatada. Algunas de las soluciones desarrolladas en determinados contextos son adecuadas allí pero no trasladables a una situación como la de Neuquén, por ejemplo.

Comunicar claramente el significado de la inversión y el desempeño social. No lo denominamos internamente responsabilidades sociales empresarias sino desempeño e inversión social. Y poder manejar la expectativa, poder definir muy claramente la diferencia entre inversión social y caridad. Y sumar contratistas propios y de otras empresas al diagnóstico local, para comprometerlos también en ir incorporando la gente que capacitamos.

SE LOGRÓ REPLICAR LA EXPERIENCIA EN OTRAS COMUNIDADES VECINAS Y SE LOGRÓ MANTENER EL CONVENCIMIENTO INTERNO DENTRO DE LA EMPRESA.

Y convencer a la estructura interna de la compañía –y acá lo pongo como factor de éxito, que también en otros momentos es una dificultad– sobre la importancia de estos programas y entender que quizá no tengan resultado en el corto plazo. El petróleo está viviendo, quizá, el precio más bajo en muchísimos años, sostenido. Y entender que la inversión social requería de un apoyo interno consciente, continuo, y que muchas veces iba a mostrar resultados a largo plazo era difícil. Y logramos ese convencimiento por parte de la estructura directiva de la empresa.

Dificultades en el proceso: la construcción de un vínculo con operadores de una actividad nueva en la zona, el uso de los recursos, el uso del agua, la fractura hidráulica y todo lo que ustedes saben; es una dinámica de comunicar. Pero sí es muy interesante ir a localidades a preguntar cuáles son las inquietudes que tienen para poder canalizarlas a través de los técnicos y ser muy claros en esto.

La complejidad para establecer diferencias entre inversión social y caridad. Obligaciones de medio versus obligaciones de fin, es decir, dimensionar las expectativas. Nosotros no prometemos trabajo, nosotros entregamos herramientas que van a permitir mejor empleabilidad y mejor calidad de vida al intervenir en la cultura familiar.

Aprendizajes. Que el Estado sea quien mantenga la relación, es decir, canalizar la iniciativa a través del Estado. No ser Shell quien se reúne con los actores de forma independiente, integrar al Estado, sentar a todos en la mesa y pedirle que nos ayude a articular, es clave. No hacemos ninguna acción que no sea consensuada con el municipio, con el gobierno provincial.

Que los beneficios sean percibidos institucionalmente y no atados a un personalismo. El beneficio no se los da Quique, no se los da Shell. El beneficio tiene que ver con lo que decíamos antes: ser sostenible y estar convencidos de que esto tiene que perdurar, independientemente de que esté Shell o que esté ese municipio o que esté ese gobierno de turno.

Hacer seguimiento a la evolución de las acciones. Poder establecer qué porcentaje de gente trabaja, qué porcentaje de gente vuelve a inscribirse en los cursos año tras año, porque les interesan temáticas nuevas. Y tener una estrategia de salida. Estas son industrias fluctuantes, de capital intensivo, que en un contexto de inversión y de previsibilidad tardan en llegar, tardan en irse. Pero hay que tener siempre una estrategia para comunicar en el caso de que, por algún motivo, no se pueda continuar. Y sumar socios para sumar crecimiento.

NOSOTROS NO
PROMETEMOS TRABAJO,
NOSOTROS ENTREGAMOS
HERRAMIENTAS QUE
VAN A PERMITIR MEJOR
EMPLEABILIDAD

DESAFÍOS: *lograr una integración fluida de iniciativas que lleven adelante los distintos sectores, para aportar soluciones integrales y sostenibles. Esto es, las demandas, las inquietudes que nosotros identificamos en las localidades no son demandas que identifica Shell. Son problemas comunes a todas las operaciones. Acá hay un desafío enorme de las empresas para no tratar los problemas como problemas propios o problemas estancos. Hay que encontrar soluciones integrales de cooperatividad entre las empresas, por lo menos de la misma industria. Porque son problemas comunes independientemente de que operen aquí y que su área de influencia sea esta localidad o que esté más adelante.*

Mantener el compromiso y la coherencia de la iniciativa ante los cambios de autoridades gubernamentales y las presiones de otros sectores. Presiones sindicales, por ejemplo. Como saben, se han ido acordando algunas pautas de relacionamiento y de trabajo en ese sentido. En medio de estas ediciones pasamos por un cambio de gobierno municipal. Cómo lograr el relacionamiento con esa nueva gestión para darle continuidad y que también ellos entiendan esta necesidad de superar la coyuntura, de ir más allá del momento.

Y aunque es una discusión muy fuerte puertas adentro, sacar la inversión social de la cuenta de gastos. Es una discusión que hay que dar, de largo plazo. Generar y construir sostenibilidad es de largo plazo. Yo les puedo asegurar que gastamos muchas horas más para explicarle al *stakeholder* interno que para explicarle a la comunidad hacia dónde vamos. Y esto no es menor. Entender que no es suficiente con pagar los derechos, con tener los permisos ambientales. Es también volver a explicarles que la licencia para operar no es un papel que se firma en una ventanilla. Esto es clave.

Comunidades saludables en entornos urbanos y rurales

[**ARMANDO CASIS**] Este caso lo venimos desarrollando ya desde hace unos siete, ocho años en Perú, en la zona periurbana de Lima. Ahora tenemos dos proyectos, uno de ellos en la zona rural, a partir del 2012, donde nos fusionamos con otra empresa.

¿Qué es una alianza? ¿Cómo construir esa sostenibilidad para la empresa? ¿Cómo estar en el sector salud? ¿Por qué estamos en el sector salud, una empresa extractiva del sector cemento? ¿Qué nos movió a estar acá? ¿Por qué seguimos?

AUNQUE ES UNA
DÍSCUSIÓN MUY FUERTE
PUERTAS ADENTRO,
SACAR LA INVERSIÓN
SOCIAL DE LA CUENTA DE
GASTOS.

Todas esas reflexiones nos dan una visión de un negocio que tiene que ser sostenible. Porque el cemento es una industria extractiva que tiene sus impactos, como cualquier industria extractiva. Pero nos movió un tema en nuestra cadena de valor, nuestros actores sociales y los *stakeholders*, contratistas, clientes, proveedores, colaboradores, las familias. Cementos Lima fue la primera empresa, después se unió a Cemento Andino y formamos Unacem, que es Unión Andina de Cementos. El tema del manejo en la materialidad. En el reporte que tenemos sale el aspecto materialidad, tema ambiental. Y el sector salud es el elemento más importante del ser humano, para cualquiera, desde que nace.

Entonces, es un tema de cuidar el valor de las personas y la reputación de la empresa, no el proceso industrial. El proceso industrial lo tiene que hacer la empresa, pero es necesaria la intervención en aspectos álgidos de lo que es la gestión de la salud en el sector público. Pero también pensamos cómo intervenir. ¿Tener un hospital? ¿Ayudar al hospital? Entonces, revisamos algunas iniciativas en RedEAmérica y nos dimos cuenta que había un tema de prevención de la salud. Y eso nos gustó muchísimo. Porque finalmente lo que hacemos es prevención. Mejoras, del desarrollo humano de la persona; de los niños, adultos, etc.

Empezamos a buscar en Lima quién podría ser nuestro aliado. Y encontramos que USAID tenía un programa muy interesante de promoción de la salud. Hicimos una alianza para obtener recursos de documentación, de historia, de procedimientos, de estrategias, no recursos monetarios. Nos ha ido muy bien. Después de tres años ya no somos socios pero seguimos con la metodología. Hemos implementado un grupo, también de salud en nuestra asociación. Somos cuatro personas, cuatro personas en salud que cada año realizan el Programa Operativo Anual.

Cementos Lima tiene 100 años en la zona. La asociación con Cemento Andino tiene 14 años. Estamos en los dos rubros: responsabilidad y desarrollo sostenible y la inversión social privada con la comunidad, con un enfoque de desarrollo de base por supuesto.

Nuestras líneas estratégicas están dentro de cuatro áreas: salud, educación, medio ambiente e infraestructura. Y por ello es que salud está dentro de este esquema. Estas líneas estratégicas tienen un fundamento. Hacemos parte de RedEAmérica y encontramos que el desarrollo de base también es un herramienta muy fuerte para el desarrollo sostenible con las comunidades.

¿Cómo encontramos a los establecimientos de salud de la zona? Con una gestión administrativa no muy buena. Y encontramos también falencias en las capacidades de los promotores

de salud, falencias en la administración de las enfermedades, etc. Y empezamos a avanzar con ellos encontrando ciertas oportunidades. Y hace siete años hicimos convenios con ellos para mejorar sus capacidades.

Fortalecimiento a las familias. Encontramos un grupo de familias y también focalizamos ahí para hacer un piloto por tres años. Y sumamos esfuerzos.

¿Cómo construimos alianzas? Hicimos un piloto para ver cómo se comportaban en la alianza. No firmamos inmediatamente sino que poco a poco fuimos a ver si eran capaces de mantenerla por tres años, por lo menos. Y sin duda mejoramos las capacidades y nos permitió que el Estado, por ejemplo, a través del Ministerio de Salud, sus redes, los establecimientos de salud se fueran sumando a lo largo de estos siete años; así como las juntas vecinales, agentes comunitarios, el Comité Promotor de Comunidades Sostenibles, la empresa, nosotros, sociedad civil, ONG y otras organizaciones. Hoy día hay por lo menos unas 12 organizaciones que forman parte de la alianza.

¿Pero cómo se gestionan las alianzas? El proyecto es una línea y la alianza es otra línea paralela. Tenemos que extender la alianza paralela al proyecto. No se puede gestionar solamente el proyecto y dejar la alianza al costado. Los dos van paralelos. Hay un gestor de la alianza y un gestor del propio proyecto. Ha sido una experiencia muy buena porque nos ha permitido la sostenibilidad de la alianza. Por ejemplo, antes de venir acá firmé con el Ministerio de Salud un nuevo acuerdo por este año. Y la verdad es que da gusto ver cuando hay mejoras en los establecimientos de salud, porque te motivan a seguir trabajando con ellos. Y eso es lo que estamos haciendo. Solos no se puede hacer. Las comunidades también, han mejorado sus prácticas, su lavado de manos, el sistema de manejo de residuos, pues hay zonas vulnerables muy pobres. Entonces, tratamos de mitigar esos impactos con el programa.

Las comunidades ya han hecho su propio plan operativo anual de salud. Hacen su exposición en mesas de trabajo y eso es lo importante, el conocimiento que ellos van adquiriendo para la prevención de la salud y el cuidado de la salud de sus familias, de los niños, es lo que prima.

La sociedad civil también nos da soporte en algunas campañas de salud, la prevención de la salud para la mujer, la madre, el niño, el adulto mayor, etc.

HACEMOS PARTE DE REDEAMÉRICA Y ENCONTRAMOS QUE EL DESARROLLO DE BASE TAMBIÉN ES UN HERRAMIENTA MUY FUERTE PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE CON LAS COMUNIDADES.

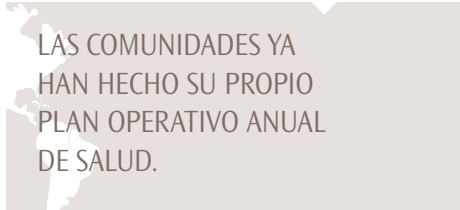
¿Cuál es nuestro objetivo hasta ahora? Contribuir a la mejora de la salud de la familia en el ámbito de influencia a través de la promoción de estilos de vida y prácticas saludables en alianza con la comunidad organizada y el sector salud.

El primer resultado que esperamos de este proyecto es lograr establecimientos de salud con capacidades fortalecidas para la implementación de actividades preventivas y promocionales de salud.

Segundo: la familia, las personas que acceden a atención preventiva-promocional en los ámbitos intra y extra mural con servicios brindados en alianza con el sector salud.

Y el resultado tres son las organizaciones sociales de base con capacidad de gestión en salud para abordar determinantes sociales en alianza con el sector salud y otros sectores. De tal manera que estos tres componentes son parte de la estrategia de intervención.

¿Cuál es el aporte que hemos hecho? La empresa 37 %; el Ministerio de Salud y sus redes, establecimientos de salud 40 %; USAID 10 %, comunidad 4 % y otros aliados 9 %. Pero también se sumó el RENIEC, que es el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil, el Centro de Emergencia Mujer, universidades, la Defensa de la Mujer, el Niño y el Adolescente, Comudemo, una ONG de la zona; UNAMAS, un programa social del gobierno, Fiscalía de la Nación, los bomberos, las instituciones educativas. De tal manera que la construcción de estas redes a lo largo de los años ha permitido la sostenibilidad del programa.



LAS COMUNIDADES YA
HAN HECHO SU PROPIO
PLAN OPERATIVO ANUAL
DE SALUD.

Resultados obtenidos: tres establecimientos de salud mejoraron sus indicadores de evaluación de desempeño del primer nivel de atención con personal de salud capacitado. Cinco servicios de psicoprofilaxis y estimulación prenatal implementados y con personal capacitado que trabaja con gestantes. Más de 36.000 personas accedieron a servicios de salud y actividades educativas preventivo-promocionales, pudieron identificar enfermedades o riesgos y recibieron el tratamiento oportuno. Nueve comunidades promueven familias y entornos saludables y fortalecen su organización para mejorar su salud. Y esto es lo mejor: 150 agentes comunitarios y promotores de salud, capacitados y acreditados por el sector salud. Todo esto se va multiplicando con un voluntariado también acorde con las necesidades.

Hicimos una evaluación intermedia hace un año y ahora la evaluación final. Y los principales resultados en el trabajo con familias han sido en lactancia materna: 100 %. La participación

de las familias en organizaciones e instituciones territoriales: 68 %. Son cifras interesantes que nos permiten ser optimistas con estos resultados.

¿Qué aprendizajes hemos tenido? Las intervenciones en salud basadas en alianzas público-privadas nos permiten llegar a más beneficiarios apalancando fondos y experiencias ganadas de los aliados. Tener alianzas sólidas nos ha permitido generar más alianzas. Iniciamos con dos importantes, como mencionamos: USAID y el sector salud. Y luego se sumaron Neoacrópolis, Sociedad en Marcha, Adra, Pacífico, una empresa de seguros, sector privado.

Incorporamos aprendizajes de cómo gestar alianzas con otros sectores alineando nuestros objetivos e incorporando procesos de planificación conjunta y evaluación periódica. Es muy importante el monitoreo y evaluaciones constantes, son armas muy fuertes para asegurar que el resultado va a ser mejor. Los intercambios de experiencias enriquecen las intervenciones que realizamos en la propia gestión e implementación.

La participación de los distintos actores involucrados en la intervención nos permitió retroalimentar el enfoque de desarrollo de base.

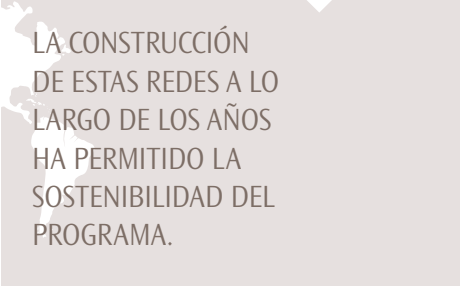
Aprendizajes logrados en los actores: en el sector salud se elaboró una ruta a seguir en otras zonas, motivando el rol gestor-promotor y articulador de la comunidad con demás aliados del territorio y una valoración del abordaje integral extramural de la familia.

En la comunidad: internalización de su proceso de gestión comunal-territorial y herramientas del enfoque de desarrollo de base para abordar determinantes sociales.

El capital social aquí fue fundamental. Se construyó un capital social muy alto.

En las familias: valoración de las prácticas de autocuidado asumiendo responsabilidad sobre su salud en todos los integrantes de la familia, desde una mirada de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Cooperación y otros aliados: una comprensión del enfoque de base; que también requiere apoyarnos entre todos los aliados. Que no responde a acciones asistencialistas sino a un trabajo conjunto y articulado, y a valorar el aporte de la empresa privada a través de las relaciones con la comunidad.



LA CONSTRUCCIÓN
DE ESTAS REDES A LO
LARGO DE LOS AÑOS
HA PERMITIDO LA
SOSTENIBILIDAD DEL
PROGRAMA.

Finalmente algunas dificultades y desafíos: la mirada asistencialista del sector salud, por supuesto. La comunidad y otros actores del territorio asumen un rol demandante hacia la empresa. Participación pasiva de algunas comunidades para trabajar el bien común. Debilidades en la capacidad de autogestión y escasa valoración del autocuidado de la salud de las familias.

DESAFÍOS: *Lograr que la red de salud incorpore la metodología y replique la experiencia. Y finalmente lograr que las organizaciones sociales de base que intervienen continúen implementando acciones a favor. Y hay que seguir monitoreando, sin duda.*