



Convivencia Sustentable

UNA PROPUESTA PARA CONSTRUIR LAS RELACIONES
EMPRESA-COMUNIDAD



Fundación Casa de la Paz
2ª versión - Julio 2006

AGRADECIMIENTOS

La presente publicación es el resultado de años de aprendizajes del equipo humano que trabaja en Casa de la Paz. Fue dirigida por Ximena Abogabir y Regina Massai, presidenta y directora ejecutiva de Fundación Casa de la Paz, respectivamente.

El primer capítulo de esta segunda versión, luego de la publicación en 2005, fue editado por Beatriz Calderón; contamos también con el aporte profesional de Miguel Bahamondes, quien desarrolló las reflexiones en torno a la propuesta conceptual e implementación de la Convivencia Sustentable y el Anexo “Convivencia Sustentable: una mirada desde la Comunidad”. Asimismo, Felipe Domb editó el subcapítulo “Caja de Herramientas”. Las profesionales Jesvana Pollicardo y Sofía Törey elaboraron el Anexo “Convivencia Sustentable y Transformación de Conflictos”, y Maia Seeger desarrolló el Anexo “Las Comunicaciones en la Gestión de las Relaciones de la Empresa con la Comunidad”. Esta publicación fue coordinada por Beatriz Lara.

El actual documento también contó con los aportes de muchísimas otras personas, entre quienes cabe destacar a los editores del primer borrador, Sofía Törey, Osvaldo Ferreiro y Oriana Salazar; así como los valiosos comentarios de Rodrigo Egaña, María Emilia Correa, Bernardita Fernández, Roberto Tessler; entre muchos otros, y la colaboración destacada del Consejo Asesor integrado por Maia Seeger (AxisRse), Sandra Bustos (Acción RSE), Patricio Kurte (Asiquim), Osvaldo Ferreiro (Universidad Alberto Hurtado), Marisa Weinstein y Rocío Abud (Avina), Luis Perera y Daniela Winicki (Pricewaterhouse Coopers), y Pamela Caro (CEDEM).

Asimismo, Casa de la Paz tuvo la oportunidad de debatir el tema con diferentes actores públicos y privados en Arica, Santiago, Curicó, Concepción, Temuco, Puerto Montt y Chiloé. Agradecemos encarecidamente a quienes contribuyeron con su tiempo y su experiencia a revisar los textos y a participar en diversos talleres organizados con el propósito de discutir los contenidos.

Finalmente, nuestro mayor reconocimiento a Fundación Avina, fuente no sólo de los recursos materiales necesarios para alimentar esta discusión y este documento, sino también por haber servido de inspiración en la imperiosa necesidad de construir puentes entre el sector privado y la sociedad civil.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

PRIMERA PARTE: CONCEPTUALIZACIÓN Y REFLEXIONES

I.	LA CONVIVENCIA SUSTENTABLE	10
1.	La convivencia	11
2.	El desarrollo sustentable	12
3.	La convivencia sustentable: alcances y características	16
4.	Convivencia sustentable y responsabilidad social	19
	• Responsabilidad compartida	
	• La responsabilidad social empresarial	
5.	Reflexiones sobre los conceptos entregados. ¿Por qué y para qué la convivencia sustentable?	27
II.	GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL	31
1.	Definición de gestión del desarrollo local	31
2.	Importancia de la gestión del desarrollo a nivel local	31
3.	Actores clave de la gestión del desarrollo local	32
4.	La construcción de un “nosotros”	33
III.	APRENDIZAJES DESDE LA EXPERIENCIA EN PROYECTOS DE RELACIONAMIENTO EMPRESA-COMUNIDAD	36
1.	Los actores y sus roles	36
2.	Alianzas que transforman	45

SEGUNDA PARTE: PROPUESTA DE UN PROCESO METODOLÓGICO

IV.	ETAPAS CLAVES EN EL DESARROLLO DE UN PLAN QUE SE ORIENTA HACIA UNA CONVIVENCIA SUSTENTABLE	52
1.	Introducción	52
2.	Propuesta de pasos a seguir para desarrollar un plan de interacción Empresa-Comunidad en un marco de convivencia sustentable	53
	• Fase 1: Diagnóstico del escenario inicial	
	• Fase 2: Creación y facilitación de espacios de diálogo	
	• Fase 3: Planificación de acciones de desarrollo social	
V.	APRENDIZAJES METODOLÓGICOS A PARTIR DE EXPERIENCIAS DE CASA DE LA PAZ	67
VI.	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS Y TÉCNICAS PARA PROCESOS DE CONVIVENCIA SUSTENTABLE	72
	BIBLIOGRAFIA	84
	ANEXOS TEMÁTICOS	
	ANEXO 1: LAS COMUNICACIONES EN LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES DE LA EMPRESA CON LA COMUNIDAD	87
	ANEXO 2: CONVIVENCIA SUSTENTABLE Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS	105

PRESENTACIÓN

El mundo actual se caracteriza por cambios permanentes que lo hacen complejo, pero apasionante y esperanzador. La complejidad y la innovación son características inherentes a la sociedad actual. Las certezas científicas e ideológicas se han ido derrumbando para dar paso a una visión de la realidad que aún no alcanzamos a comprender del todo. Ante la velocidad de los actuales cambios, personas, comunidades y naciones sienten la impotencia de haber perdido el control sobre su futuro.

Sin embargo, hoy más que nunca, “el futuro no es algo que se espera, sino se construye”. Por ello, las personas y las instituciones podemos desarrollar estrategias y acciones que generen nuevas condiciones

y más oportunidades para todos. El presente del planeta está lleno de desafíos, cada uno de los cuales también constituye una oportunidad. Un mundo nuevo e inédito está naciendo ante nosotros y nos invita a entenderlo con una mirada fresca. Los problemas complejos de la modernidad requieren soluciones también complejas, que comprometen activamente a todos los sectores sociales: ni el mejor de los gobiernos, ni los mejores intencionados empresarios, ni la más empoderada sociedad civil pueden, por sí solos, resolverlos aisladamente. Más bien es desde la acción concertada de todos los actores de donde surgirán las soluciones que precisamos.

Casa de la Paz propone el concepto de Convivencia Sustentable, aludiendo a la necesidad que, en un territorio dado, los diferentes actores —del sector gubernamental, empresarial y comunitario— se conozcan, asuman la legitimidad de sus diferentes roles, visiones e intereses y, a partir de esa interrelación, logren generar un tipo de sociedad que satisfaga razonablemente sus diferentes aspiraciones.

Ello nos plantea el desafío de entendernos y construir acuerdos aceptables para todos. De ello se desprende la necesidad de **idear formas sustentables de convivencia**, propuesta del presente documento.

Con esta mirada, Casa de la Paz ha resuelto evolucionar desde campos de acción con habilidades conquistadas, para atreverse a incursionar en nuevas temáticas y relaciones. Constatamos que los umbrales entre los asuntos sociales, económicos y ambientales se han ido haciendo cada vez más difusos e interdependientes. Hoy existe evidencia que “los negocios saludables requieren sociedades saludables, y que las sociedades saludables requieren naturaleza y negocios saludables”. En los últimos años ha ido cayendo el mito de que las empresas y las comunidades podrían ser mutuamente indiferentes e independientes y, junto con ello, se ha instalado un cierto escepticismo frente a la real capacidad de los gobiernos nacionales para dirigir por sí solos el rumbo de sus ciudadanos. El sector privado ha ido extendiendo su quehacer a los más diversos ámbitos de acción y pocos ponen en duda que es él quien está definiendo el rumbo que sigue actualmente la humanidad.

Esto plantea profundos desafíos a todos los actores, que deben encontrar la adecuada ecuación para resolver sus actuales dilemas, de los que cabe mencionar:

- las **empresas**, entre ser “irresponsablemente competitivas” (generar utilidades a costa del desarrollo sustentable) e “insustentablemente responsables” (arriesgar su supervivencia al amenazar la productividad y rentabilidad).
- los **gobiernos**, entre crear condiciones adecuadas para la inversión, y elevar los estándares internos para todos.
- las **organizaciones de la sociedad civil**, entre la supervivencia y el cumplimiento de la misión.

No obstante, ha llegado el momento en que estas antítesis dejen de serlo y comiencen a potenciarse entre sí.

Con la intención de contribuir al entendimiento de este nuevo escenario, Casa de la Paz propone el concepto de **Convivencia Sustentable**, aludiendo a la necesidad que, en un territorio¹ dado, los diferentes actores –del sector gubernamental, empresarial y comunitario– se conozcan, asuman la legitimidad de sus diferentes roles, visiones e intereses y, a partir de esa interrelación, logren generar un tipo de sociedad que satisfaga razonablemente sus diferentes aspiraciones.

En esta misma dirección, Casa de la Paz recoge el concepto de **responsabilidad social**, que en la actualidad se relaciona mayoritariamente con la empresa privada, y lo hace extensivo a los demás sectores.

En efecto, si queremos adaptarnos con éxito en la modernidad y la globalización, todos requerimos ser *socialmente responsables*, permitiendo que cada sector despliegue su capacidad innovadora y mantenga una saludable vigilancia mutua que asegure el cumplimiento de los acuerdos asumidos y la protección del bien común, más allá de los intereses individuales.

Para ello, precisamos de gobiernos locales y nacionales socialmente responsables, que tengan como norte servir a sus comunidades, asumiendo con decisión proyectos de mediano y largo plazo, sin buscar sólo la reelección de sus titulares como resultado de dicho servicio. Requerimos también de comunidades responsables, autónomas, que se articulen, identifiquen su anhelo común y contribuyan a su materialización, no limitando su convocatoria al síndrome de “no en mi patio trasero”² o a las demandas de interés meramente privado. Y necesitamos empresas socialmente responsables dispuestas a generar valor no sólo para sus accionistas y trabajadores, sino para toda la sociedad, asumiendo las externalidades de sus actividades “desde la cuna a la tumba”.

Casa de la Paz ha decidido impulsar activa y explícitamente las articulaciones que promuevan la convivencia entre actores con diferentes roles y visiones. Su motivación para contribuir en esa dirección es su profunda convicción que ello es un requisito ineludible para la paz social, la democracia y la prosperidad espiritual y material de todas las personas, en el proceso de construir la sociedad del futuro.

1) El concepto de territorio trasciende lo geográfico, para incluir también la comunidad de intereses o de identidades.

2) Alude al rechazo que algunos proyectos necesarios -tales como rellenos sanitarios, plantas de tratamiento, aeropuertos, entre otros- encuentran en las comunidades locales.

Ya hemos aprendido que la realidad no es algo que esté allá afuera, sino que existe en nuestra percepción y que ésta es fruto de nuestras experiencias previas, de nuestras emociones y, en último término, de nuestros pensamientos. Esta visión, aportada originalmente por nuestro científico-filósofo Humberto Maturana, resulta desafiante a la hora de construir la sociedad en la cual queremos vivir. Así como la semilla no produce el árbol, sino que inicia un proceso que tiene al árbol como una posibilidad, nuestras conversaciones constituyen un conjunto de posibilidades que, dando forma a la realidad, son el insumo necesario para construir una nueva sociedad.

De nosotros depende si, al conversar con personas que piensan diferente —debido a una visión diferente a la nuestra o por desempeñar otro rol en la sociedad—, nos cerramos mentalmente para asegurarnos que nuestro punto de vista sea el único posible, o decidimos dejar atrás nuestros miedos, prejuicios y opiniones para escuchar sin resistencia, explorando las causas más profundas de las diferencias. Esto constituirá la mejor oportunidad para ampliar nuestra mirada y comprensión de los hechos, sin sentirnos amenazados en nuestra identidad o prestigio. Incluso podemos ir más lejos y asumir que formamos un conjunto con todos quienes opinan diferente y, deliberando unidos, crear nuevas posibilidades, aceptables para todos. Abandonar la rigidez de las “certezas” constituye un acto que, lejos de mostrar debilidad, revela grandeza.

NUESTRA INVITACIÓN

Para trabajar por una Convivencia Sustentable desde una ética y perspectiva de responsabilidad social, la invitación de Casa de la Paz es a abandonar muchos de nuestros esquemas tradicionales, a superar nuestros prejuicios, ampliar la perspectiva, enfocarnos en las oportunidades y fortalezas y así desencadenar colectivamente un proceso creativo. De esta manera, soltando nuestras certezas y potenciando la inteligencia colectiva, podremos construir nuevos discursos que nos permitan comprender y adaptarnos a las turbulencias que caracterizan a la modernidad. Para lograrlo, un clima de respeto por la legitimidad de las diferencias nos parece esencial.

La presente publicación recoge lo que Casa de la Paz ha aprendido a través de sus intervenciones comunitarias y de la revisión de otros casos nacionales e internacionales. Su objetivo es aportar una mirada que sea de utilidad a la hora de construir metodologías de interacción y construcción de acuerdos entre “*pares improbables*”, es decir, personas que, por su actual rol en la sociedad (empresarios, dirigentes sociales, funcionarios municipales, académicos, entre otros), habitualmente no se relacionan en forma directa, lo que les impide contar con elementos de juicio para comprender las diferentes visiones y posturas, y que, en las pocas ocasiones que llegan a relacionarse, no alcanzan a escucharse porque se observan desde la descalificación, la autodefensa y la intención de rebatir, por sobre el interés de ampliar la propia comprensión de los hechos. Sin embargo, en el ámbito del territorio común, ellos necesitan generar acuerdos y compromisos, para lo cual es indispensable que se conozcan, aprendan a comunicarse y resuelvan responsablemente sus diferencias.

La mayor parte de las experiencias en las que Casa de la Paz ha participado corresponden a iniciativas de empresas privadas. Ello constituye una limitante, ya que las interacciones e iniciativas en favor de la Convivencia Sustentable pueden también surgir desde el gobierno local o de las propias comunidades.

Asumimos que el tema de las relaciones colaborativas entre las empresas y las comunidades ha sido abordado mayoritariamente desde el sector privado, por lo que no es de extrañar que las propuestas metodológicas que circulan contengan también ese sesgo. Conocerlas y adaptarlas sigue siendo un desafío pendiente para el gobierno local y la sociedad civil.

Esta publicación corresponde a la segunda versión del documento difundido en 2005. Agradecemos profundamente a todas las personas que participaron en nuestros talleres de discusión, o que nos hicieron llegar sus comentarios. Ello permitió que el presente documento contenga una visión más amplia que el original, que había emanado sólo desde la visión de Casa de la Paz. Por cierto, no pretendemos que esta versión sea la definitiva. Más bien nuestra ilusión, en esta obra de creación colectiva, es que podamos publicar pronto una siguiente edición a partir de nuevas experiencias y retroalimentación recibida de parte de los diferentes actores interesados. Por ello, hemos contemplado dos versiones complementarias de este documento, adaptadas a diferentes públicos: un texto más resumido que sea de inspiración al sector privado; y una propuesta para iniciar procesos de Convivencia Sustentable desde la comunidad.

Para facilitar la lectura, hemos estructurado el contenido en una primera parte conceptual y de reflexiones en torno a los conceptos aportados, un alcance sobre la gestión del desarrollo local y sistematización de aprendizajes a partir de la experiencia de proyectos de Casa de la Paz. La sigue una segunda parte con una propuesta para actuar en el tema, aprendizajes metodológicos y un "Juego de herramientas" con métodos y técnicas a aplicar en un proceso de Convivencia Sustentable. Paralelamente, el lector podrá complementar el contenido con dos herramientas adicionales, indispensables para quienes quieran iniciarse en la aventura de construir relaciones colaborativas con otros sectores: el plan de comunicaciones y la resolución alternativa de conflictos. Estos contenidos van en formato de Anexo.

Reiteramos que no pretendemos construir certezas en esta temática, sino más bien compartir nuestros actuales aprendizajes, con el sincero propósito de contagiar a otros la experiencia de descubrir que, a través de la Convivencia Sustentable, un mundo mejor es posible.

Para trabajar por una Convivencia Sustentable desde una ética y perspectiva de responsabilidad social, la invitación de Casa de la Paz es a abandonar muchos de nuestros esquemas tradicionales, a superar nuestros prejuicios, ampliar la perspectiva, enfocarnos en las oportunidades y fortalezas y así desencadenar colectivamente un proceso creativo.

Ximena Abogabir S.

Presidenta de Casa de la Paz
Julio, 2006



PRIMERA PARTE: CONCEPTUALIZACIÓN Y REFLEXIONES



I. LA CONVIVENCIA SUSTENTABLE

Para introducir este capítulo, retomaremos la definición con que estamos abordando el concepto de **Convivencia Sustentable** que ha motivado la presente publicación. Este alude a **la necesidad que, en un territorio dado, los diferentes actores –del sector gubernamental, empresarial y comunitario– se conozcan, asuman la legitimidad de los diferentes roles, visiones e intereses y, desde esa interrelación, logren generar un tipo de sociedad que satisfaga razonablemente sus diferentes aspiraciones.**

Esta definición, no por casualidad, alude fuertemente al concepto de **capital social**³, el cual conlleva la idea de relaciones entre instituciones sociales o individuos, caracterizadas por un comportamiento de reciprocidad y cooperación que se retroalimentan con actitudes de confianza, un círculo virtuoso que se orienta al logro de objetivos compartidos de un emprendimiento común. Por tanto, el capital social no está en los aspectos institucionales formales, sino en las maneras reales de interactuar de sus miembros⁴, y aquí es importante resaltar que para emprender este tipo de procesos será importante explorar las consecuencias que ha tenido o pueda tener la historia de relaciones entre los distintos actores. Esta es una variable importante de las relaciones con contenido de capital social, es la fuerza del vínculo que une y compromete a las personas.

En Chile se han llevado a cabo en los últimos años diversas iniciativas que contribuyen a una Convivencia Sustentable, a la cooperación público-privada y al diálogo intersectorial, para diagnosticar y generar soluciones a problemas ambientales y del desarrollo a nivel local, regional y nacional.

En el ámbito público, por ejemplo, se han ido adoptando prácticas que incorporan en forma creciente modalidades de participación ciudadana y espacios de involucramiento entre el Estado, la ciudadanía y el sector privado, con miras a compatibilizar las iniciativas de desarrollo con las preocupaciones e intereses de la

comunidad. En 1994 se publicó la Ley de Bases Generales del Medio Ambiente, que contempla diversos espacios formales de participación ciudadana. Desde fines del año 2000 existe un Instructivo Presidencial sobre participación ciudadana, mediante el cual las diferentes reparticiones estatales deben promover el involucramiento de la ciudadanía en los programas y proyectos que desarrollen.

El Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Telecomunicaciones, atendiendo a este Instructivo Presidencial, ha desarrollado estrategias de participación ciudadana en sus obras de infraestructura, las cuales se han plasmado en un manual preparado con Casa de la Paz, que desde diciembre de 2002 orienta las relaciones entre el Ministerio, empresas ejecutoras y comunidad desde las etapas más tempranas de los proyectos.

En el área educativa se ha generado una *Política de Convivencia Escolar*, planteando la formación en *convivencia* como un factor de bienestar para las personas y grupos humanos y como una base para construir capital social.

También desde el gobierno local existen diversas iniciativas para articular a diferentes actores en torno a una convivencia armónica donde todos aquellos puedan desarrollarse en plenitud, sin constituirse en un obstáculo para el crecimiento del otro.

En el sector de Hualpencillo, área donde la contaminación por residuos y olores generó a mediados de los 90 un clima de conflictividad entre los vecinos y empresas, el municipio de Talcahuano ha sido activo en promover el diálogo y la búsqueda de soluciones. Desde 1997 integra, junto a ENAP y organizaciones vecinales, la Comisión Tripartita que ha permitido articular acuerdos para resolver los problemas existentes.

3) El capital social hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación (Durston, J. ¿Qué es el capital social comunitario? Serie Políticas Sociales, N° 38, División de Desarrollo Social, CEPAL, Santiago, julio, 2000).

4) Capital social, territorio y clientelismo: un acercamiento conceptual. John Durston. Artículo para el Diplomado en Desarrollo, Gobernabilidad y Territorio. Universidad de La Serena. Diciembre 2003.

Por su parte, la reciente instalación del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha comenzado a abrir múltiples posibilidades para el trabajo conjunto entre las empresas y las organizaciones sociales. Crecientemente, la empresa privada asume la necesidad no sólo de hacerse cargo de sus externalidades, sino también de insertarse en la localidad como un “buen vecino”.

En los últimos años la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido muy difundida en el país por Acción RSE, organización sin fines de lucro surgida del sector empresarial chileno, a la cual hasta inicios de 2005 habían adhesionado 62 empresas. Seminarios, investigaciones, formación de alianzas, generación de herramientas y publicaciones de RSE han estado entre sus principales actividades. (www.accionrse.cl).

Estos tipos de iniciativas ayudan a avanzar hacia un modelo sustentable de desarrollo basado en la participación y construcción de acuerdos entre distintos actores. Para que ellas se multipliquen y mejoren sus resultados, se requiere profundizar los esfuerzos orientados a la instalación de capacidades en torno al diálogo intersectorial, a la resolución de conflictos y a la cooperación público-privada.

El aprendizaje concreto y la consolidación de estas prácticas se están produciendo hoy fundamentalmente a través de proyectos o intervenciones en las comunidades locales, involucrando a empresas, organizaciones sociales y municipios, entre otros. En adelante nos referiremos a estas intervenciones como **iniciativas o proyectos de Convivencia Sustentable**, independientemente de sus objetivos explícitos, ya que si bien buscan mejorar un aspecto específico del desarrollo local, el resultado del proceso suele tener como efecto el mejoramiento de la convivencia social. Un conjunto de este tipo de proyectos intencionalmente coordinados podría ir configurando en las localidades **programas de Convivencia Sustentable**.

Es preciso asumir que el desafío no es sencillo. Por una parte están los traumas históricos del pasado reciente que siguen dividiendo al país entre “buenos y malos”, lo que dificulta la apreciación de lo diferente como un valor; la crítica como una oportunidad para completar la interpretación de la realidad, y la

diversidad de visiones como legítima y necesaria. Por otro lado, los altos niveles de desconfianza que caracteriza a nuestra población,⁵ también constituyen una traba a la hora de constituir equipos de trabajo con personas provenientes de otros sectores.

A continuación se revisan algunos aspectos conceptuales asociados a la idea de Convivencia Sustentable en el marco de los desafíos de un desarrollo sustentable, es decir, con crecimiento económico, equidad social y respeto por el medio ambiente. Se entrega un mayor desarrollo del concepto Convivencia Sustentable (alcances y características) y se hace una relación con el de Responsabilidad Social. Por último, se desarrolla una reflexión sobre estos conceptos, orientada a su implementación en un escenario social ¿Por qué y para qué la Convivencia Sustentable?

1. LA CONVIVENCIA

El Informe de Desarrollo Humano en Chile (2002), “Nosotros los chilenos: un desafío cultural”, plantea a nuestra sociedad el desafío de construir una “cultura e identidad propias” como base para generar una convivencia entre los actores sociales.

En términos generales, UNESCO⁶ define **cultura** como **las maneras de vivir juntos**, lo cual contempla tanto los modos concretos en que se organiza la convivencia entre las personas como las imágenes e ideas mediante las cuales la sociedad representa las formas en que convive y quiere convivir. La cultura es, por lo tanto, la práctica y el imaginario de la vida en común.⁷

En este marco, la cultura como una expresión de la convivencia se constituye en la base para lograr un desarrollo humano, es decir, para fortalecer las capacidades individuales y colectivas con miras a un desarrollo social. Implica, entre otras cosas, que los diversos actores sociales se conozcan, se contacten y visualicen objetivos comunes.

5) Informe de Desarrollo Humano en Chile 2002 “Nosotros los chilenos: un desafío cultural”. PNUD.

6) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

7) Informe de Desarrollo Humano en Chile 2002 “Nosotros los chilenos: un desafío cultural”. PNUD.

El ser humano desde su aparición en la tierra ha convivido con otros, ya que siempre se ha encontrado inserto en un grupo de personas con las cuales ha desarrollado su vida. A este grupo de personas que se reúne para satisfacer sus necesidades en colaboración con los otros, es lo que se denomina **sociedad**.

Nosotros, como parte de esta sociedad, satisfacemos en ella nuestras necesidades mediante la vinculación con otros individuos u organizaciones. Las formas en que establecemos estas relaciones condicionan nuestra convivencia con otros. Así formamos nuestra identidad como personas y como parte de un colectivo que tiene sus características propias y que genera una dinámica particular en función de factores geográficos, políticos, religiosos, sociales y culturales.

Es así que entendemos la cultura como “el proceso de preguntarse y comprender la propia convivencia, las experiencias compartidas, las diferencias que dividen, y especialmente, de darle forma a la aspiración de convivir gracias a la pluralidad de historias y modos de vida”⁸.

La convivencia es un elemento fundamental de la cultura de un pueblo, donde se desarrollan niveles de identidad, de compromiso, de cooperación y de confianza entre sus diversos componentes, con miras a un desarrollo global.

Con la convivencia se genera un proceso de dos dimensiones: por una parte, el individuo logra moldear sus condiciones de vida sólo en la medida en que el conjunto de la sociedad es capaz de generar un entorno favorable. Por otra, la subjetividad de las personas que conforman una sociedad es preponderante en la creación de un entorno social favorable, es decir, que dé la posibilidad de optar y/o de generar oportunidades sociales de desarrollo para las personas y, por ende, para las sociedades. Igual situación es válida para las empresas y demás organizaciones humanas.

Bajo esta perspectiva, la *convivencia* se genera en un ámbito sociocultural y, en el más amplio sentido de la palabra, *significa la acción de vivir con otro u otros*, de compartir un espacio, en función

de un proceso colaborativo de satisfacción de necesidades mutuas y de generación de una identidad común.

2. EL DESARROLLO SUSTENTABLE

La Convivencia Sustentable representa una dimensión fundamental del llamado **desarrollo sustentable**. Este es un concepto amplio, complejo y, en algunos casos, intencionalmente ambiguo. La definición más frecuentemente citada pertenece al informe “Nuestro Futuro Común” (también conocido como el Informe Brundtland, de 1987), que indica:

“El desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la posibilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

Entendido así, el desarrollo sustentable apunta a mejorar la calidad de vida de todos los habitantes del planeta, sin aumentar el uso de recursos naturales ni deteriorar los distintos componentes del medio ambiente más allá de la capacidad del mismo de absorber el impacto de las actividades humanas.

Es cierto que esta no es una idea nueva, ya que muchas culturas a través de la historia humana han reconocido la necesidad de una relación armónica entre el ambiente, la sociedad y la economía. Lo que es nuevo es el desafío de articulación de estos aspectos en el contexto de una sociedad global industrial y de información.

El nivel de deterioro que el planeta ha alcanzado en los últimos 50 años ha puesto en evidencia que cierto tipo de acciones –y también la inacción– pueden tener consecuencias nocivas para el desarrollo de la vida. Alrededor del mundo hay señales de tensión severa en los sistemas globales económicos, ambientales y sociales. Como lo destaca el informe del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) *GEO 2000* “el tiempo para una transición racional, bien planificada hacia un sistema sostenible, se está acabando rápidamente”. Sin embargo, continuamos adoptando un enfoque de “negocios como de costumbre” para tomar decisiones, lo que aumenta la posibilidad de que nuestros sistemas globales se rompan y se derrumben. Ya se observan emergencias de gran magnitud en la escasez de agua dulce, destrucción del bosque tropical, extinción de especies,

8) Informe de Desarrollo Humano en Chile 2002. Op. cit.

contaminación del aire urbano y cambios climáticos, así como se constata el fracaso de las políticas globales en la superación de la pobreza. De acuerdo al Informe de Desarrollo Humano 2003 del PNUD, a pesar de que en los últimos 30 años se han producido extraordinarias mejoras en los países en desarrollo en los ámbitos de reducción del analfabetismo, empleo e ingresos de las personas, alrededor de 54 países son ahora mucho más pobres que en 1990 y en 21 países se ha incrementado el porcentaje de personas que pasan hambre.

La tarea, por tanto, es encontrar formas innovadoras de cambiar estructuras institucionales e influenciar conductas individuales y colectivas. Se trata de tomar acción, de cambiar políticas y prácticas en todos los niveles, desde el ámbito local hasta el internacional.

En 1987, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo recomendó siete pasos críticos necesarios para asegurar una buena calidad de vida para las personas alrededor del mundo (Cuadro 1) y que siguen vigentes hoy. Estos, en particular, subrayan la necesidad de:

- Producir de forma diferente: aplicar conceptos de ecoeficiencia y modos de vida sostenibles.
- Consumir de forma diferente: reducir nuestras “huella ecológica” mientras logramos una mejor calidad de vida para todos.
- Organizarnos de forma diversa: aumentar la participación pública mientras reducimos la corrupción y los subsidios perversos.

Cuando estas acciones se toman juntas, permiten una mejor orientación hacia el desarrollo sustentable.

Algunos principios del desarrollo sustentable

Aunque el concepto de desarrollo sustentable probablemente seguirá evolucionando a través del tiempo, existen principios característicos comunes que subyacen a las distintas corrientes de pensamiento en torno a él. Algunos de ellos son:

- **Equidad y justicia**, para garantizar los derechos de los más pobres y de futuras generaciones. Los sistemas económicos y de políticas públicas actualmente imperantes han generado una desigualdad peligrosa entre los

Cuadro 1:

PASOS CRÍTICOS HACIA UN DESARROLLO SUSTENTABLE

- Reactivar el crecimiento.
- Cambiar la calidad del crecimiento.
- Armonizar las necesidades y las aspiraciones esenciales de trabajo, comida, energía, agua y saneamiento.
- Asegurar un nivel de población mundial sostenible.
- Conservar y reforzar la base de los recursos naturales.
- Reorientar la tecnología y manejar riesgos.
- Incluir y combinar consideraciones ambientales y económicas en el proceso de toma de decisiones.

World Commission on Environment and Development, 1987

habitantes del planeta para acceder a recursos y oportunidades. La justicia implica que cada nación, comunidad o persona debería tener la posibilidad de desarrollarse de acuerdo a sus propios valores culturales y sociales, sin negar a otras el mismo derecho a progresar.

- **Visión a largo plazo**, en la cual se incorpore el principio de precaución. Un horizonte de planificación a largo plazo es necesario para asegurar el bienestar de las generaciones futuras. Algunos expertos han sugerido que mientras cada generación se preocupe de la siguiente –aproximadamente 50 años– ella estará protegida. Por supuesto que si se observa un efecto en el futuro lejano, también se podrá tomar en consideración. No se espera que generación alguna garantice resultados que no puede identificar; pero de igual manera no se debería permitir que ninguna ignore aquellos que sí puede observar.
- **Visión sistémica**, comprensión de las interconexiones entre el medio ambiente, la economía y la sociedad. Nuestro planeta está conformado por innumerables subsistemas, los cuales se encuentran interconectados mediante lazos complejos de reacciones. El avance en el conocimiento y entendimiento de la forma como funcionan estas relaciones sugiere que, en algunos sistemas, una ocurrencia muy pequeña puede producir resultados impredecibles, y algunas veces drásticos, al desencadenar una serie de eventos cada vez más importantes. Un ejemplo es la constatación que las emisiones atmosféricas del norte han generado el efecto invernadero, el cual causa trastornos climáticos en todo el

planeta, especialmente en el sur. Así, hemos aprendido que las consecuencias de las decisiones tomadas en una parte del mundo, nos afectan a todos rápidamente.

Por otra parte, la visión de nuestros sistemas humanos, operantes en un ecosistema mayor, es crucial para lograr una relación sostenible con el medio ambiente, y para garantizar a nuestra especie la supervivencia continuada en el planeta. Cada recurso natural utilizado por los seres humanos –alimento, agua, madera, hierro, fósforo, combustible y muchos otros– está limitado tanto por sus fuentes como por las formas de desecharlos.

Los recursos no deberían utilizarse más rápido de lo que pueden renovarse, ni tampoco habría que deshacerse de ellos más rápido de lo que pueden ser absorbidos.

Acerca del desarrollo sustentable

El concepto de desarrollo sustentable vincula el adecuado equilibrio entre sustentabilidad económica (crecimiento económico), sustentabilidad medioambiental (protección ambiental) y sustentabilidad social (equidad social).

La sustentabilidad económica se refiere a la mantención del capital usado para la producción de bienes y servicios, en este caso no sólo el capital financiero, sino también el capital humano, el capital social y también el capital natural. Por su parte, la sustentabilidad medioambiental se refiere a la capacidad del medio ambiente físico para proporcionar las materias primas necesarias para la elaboración de bienes, así como a la capacidad de asimilar la generación y disposición de residuos. La sustentabilidad social, tal como fue señalada en la Cumbre Mundial de Desarrollo

HITOS DEL DESARROLLO SUSTENTABLE A NIVEL MUNDIAL

La evolución del concepto de desarrollo sustentable ha sido rápida en los últimos 30 años. Hitos principales han sido:

- 1972 ESTOCOLMO, CONFERENCIA DE NACIONES UNIDAS SOBRE MEDIO AMBIENTE HUMANO. Se acordó en la importancia y necesidad urgente de considerar en la agenda mundial de manera explícita el problema del deterioro ambiental.
- 1987 EL INFORME BRUNTLAND “Nuestro Futuro Común”. Define: “el desarrollo que tiene en cuenta las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras”.
- 1992 RÍO DE JANEIRO, CONFERENCIA DE NACIONES UNIDAS SOBRE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO. Se concordó que: “la protección del medio ambiente y el desarrollo social y económico son indispensables para el desarrollo sustentable...” En esta Conferencia se acuerdan los principios fundamentales para lograr el desarrollo sustentable, se da impulso a convenciones internacionales que abordan problemas críticos como el cambio climático, la desertización y la deforestación, y se propone una estrategia amplia de acción– la Agenda 2– como el plan de trabajo para los temas ambientales y del desarrollo durante las décadas siguientes.
- 2002 JOHANNESBURGO, CUMBRE MUNDIAL SOBRE DESARROLLO SUSTENTABLE. Ratifica la responsabilidad colectiva de hacer avanzar y fortalecer los tres pilares interdependientes y mutuamente reforzados del desarrollo sustentable –desarrollo económico, desarrollo social y protección ambiental– en los ámbitos local, nacional, regional y global. De esta cumbre nace el *Plan de Implementación* con las acciones y medidas concretas a tomar en todos los niveles a fin de avanzar hacia el desarrollo sostenible a nivel mundial. El Plan afirma que: “La erradicación de la pobreza y la modificación de las modalidades insustentables de producción y consumo, así como la protección y gestión de los recursos naturales básicos que forman la base del desarrollo económico y social, son objetivos generales y constituyen un requisito esencial para el desarrollo sustentable.” ■

Desde principios de los 90, Chile ha realizado importantes esfuerzos por “ponerse al día” ante los requerimientos para un desarrollo sustentable.

- 1994 Se promulga la *Ley de Bases Generales del Medio Ambiente* que intenta reordenar los cuerpos legales existentes a la fecha bajo un solo marco, e introduce los instrumentos de gestión esenciales para un adecuado manejo en el tema ambiental. Esta misma ley da origen a la institucionalidad ambiental del país, creando la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) que opera bajo las directrices de un cuerpo colegiado formado por 13 ministerios, lo que indica la alta prioridad que se le otorgó al tema en el momento de su creación.
- 1998 Se publica la *Política Ambiental*, que procura hacer ambientalmente sustentable el proceso de desarrollo, velando por “el derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental”. El foco de la Política Ambiental y su fin último es la calidad de vida de todos los chilenos y de las generaciones futuras. Se señala que la gestión ambiental es eminentemente pública, de responsabilidad individual y colectiva, que requiere del compromiso y la participación de toda la sociedad civil, incluyendo en ella al sector productivo privado, de tal forma que el conjunto de la comunidad nacional esté dispuesta a asumir los costos que implica implementar tal política. Significa también un proceso continuo de mejoramiento de la capacidad de gestión del país. Consecuente con lo anterior se diseñaron Políticas Ambientales Regionales y Estrategias en algunos ámbitos del quehacer ambiental.
- A nivel internacional, desde 1990, Chile ha suscrito y ratificado distintos acuerdos internacionales ambientales⁹. Entre éstos destacan, por ejemplo: Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar; Protocolo de Montreal relativo a las sustancias agotadoras de la capa de ozono, Protocolo al Tratado Antártico sobre Protección del Medio Ambiente, Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, Convenio sobre la Diversidad Biológica, Protocolo de Kioto. Chile, además, ha firmado otros instrumentos ambientales internacionales como son la Declaración de Río, la Agenda 21 y la Declaración de Santa Cruz de la Sierra, y participa en diferentes Foros Internacionales Globales tales como la Comisión de Desarrollo Sustentable de las Naciones Unidas, la Comisión Interamericana de Desarrollo Sostenible de la Organización de Estados Americanos, el Grupo de Valdivia, el Fondo Mundial para el Medio Ambiente y el Consejo de Ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe.
- Por su parte, desde el sector privado se advierte el mejoramiento de sus sistemas tanto productivos como de gestión, que se expresa, por ejemplo¹⁰, en los Acuerdos de Producción Limpia que involucran ya a cerca de 2.000 empresas¹⁰ en la adopción de códigos de Conducta Responsable; en la participación en sistemas de certificación ambiental; y en la incorporación de los conceptos de *Responsabilidad Social Empresarial*, cuyo resultado es el entendimiento, de parte del sector, que no sólo es importante cumplir con la normativa ambiental, sino también insertarse en las comunidades como “buen vecino”. Para ello deben establecer prácticas de apertura a la comunidad, planes de participación y comunicación, así como involucrarse en programas de desarrollo social.
- La sociedad civil ha impulsado el desarrollo sustentable a través de múltiples iniciativas que paulatinamente han ido transitando desde la mera denuncia hacia las propuestas. Modelos innovadores para sensibilizar a la población, prácticas integradoras de la dimensión ética en diferentes quehaceres, materiales pedagógicos, instalación de temas emergentes en la agenda pública, redes temáticas y regionales, son algunos de los aportes. ■

**CHILE:
INICIATIVAS PARA
UN DESARROLLO
SUSTENTABLE**

9) www.conama.cl/portal/1255/article-27881.html

10) Los acuerdos de producción limpia a fines del 2005 han sido firmados por cerca de 2.000 empresas pertenecientes a 20 sectores productivos de todo el país, lo que representa cerca del 10% del PIB y más del 20% de las exportaciones. www.pl.cl

Sustentable (Johannesburgo 2002), es el resultado de una sociedad justa, inclusiva y democrática, capaz de proveer una calidad de vida digna a las presentes y futuras generaciones.

- El desarrollo sustentable no es una fórmula que todos podemos seguir mecánicamente. No existe una solución única a los problemas ambientales de la actualidad. Las soluciones serán diferentes de acuerdo a los lugares y los tiempos, y dependerán de la combinación de valores y de recursos.
- La sustentabilidad es un proceso dinámico —no un estado— que hace referencia a una forma de desarrollo en la que se busca el bienestar humano sin dañar el equilibrio del ambiente y sus recursos naturales, ya que éstos son la base de todas las formas de vida.
- En términos sociales, la sustentabilidad estaría dada por aquellos procesos en los que se generan lazos permanentes entre los diversos actores sociales, en función de objetivos comunes que implican un grado de compromiso y cooperación para que estas relaciones se fortalezcan y generen nuevos procesos sociales.

Las estrategias de desarrollo sustentable generalmente destacan la interacción entre lo local y lo global, lo que está en vías de desarrollo y lo desarrollado, y la necesidad de cooperación dentro y entre los sectores.

3. LA CONVIVENCIA SUSTENTABLE: ALCANCES Y CARACTERÍSTICAS

Al hablar de **Convivencia Sustentable** se está aludiendo a una forma de vida que se genera de la relación de distintas partes, que se contactan, se conocen, comparten y sostienen un proceso en el cual cada uno y todos logran satisfacer alguna necesidad, en un marco de desarrollo sustentable.

En la medida que el proceso se vuelve dinámico, es decir, que surgen nuevas necesidades y que las “alianzas” son efectivas en el cumplimiento de metas en torno a ellas, los lazos se fortalecen y perduran en el tiempo, implicando un esfuerzo de cada una de las

partes por aportar los “recursos” necesarios para que el proceso permanezca y sea efectivo.

Como proceso social, la Convivencia Sustentable se aplica a aquellas situaciones que tienden a promover comportamientos adecuados, basados en el desarrollo de buenas prácticas de relaciones entre distintos sectores sociales (comunidad, empresas, gobierno local, regional o nacional, etc.) y al interior de ellos, y a perfeccionar estrategias educativas sobre comunicación y resolución de conflictos que motiven dichos comportamientos de una forma permanente¹¹.

Se entenderá entonces por “procesos de Convivencia Sustentable”, aquellos en los cuales es posible desarrollar un sistema cultural donde los individuos, organizaciones, instituciones y otros agentes sociales conforman un sistema fundado en lazos de confianza y cooperación, ligados a un sentido de identidad y tendientes al desarrollo común.

La Convivencia Sustentable se relaciona con un proyecto o ideal de sociedad basado en la justicia, la libertad y la cooperación de los distintos estamentos sociales en pos de un desarrollo global sostenible.

La Convivencia Sustentable supone la interrelación de “**pares improbables**” o “**actores asimétricos**”—tipos de actores que, dados los roles que les corresponde ejercer, tienen visiones, objetivos e intereses dispares entre ellos— que construyen una historia común sobre la base de la superación de la historia de relaciones (particularmente en los casos en que ésta está marcada por situaciones negativas), aceptación de las diferencias, y de la posibilidad de generar alianzas y lazos de colaboración tendientes al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida del conjunto.

Los procesos de Convivencia Sustentable están basados en valores sociales como la colaboración, responsabilidad, confianza, respeto y el reconocimiento del otro como un legítimo otro, y dentro de ellos en una revaloración de los individuos y de las organizaciones como agentes de cooperación a favor de una sociedad que posibilite el pleno desarrollo de todos sus integrantes.

11) Para ello, este documento incluye los anexos “Las Comunicaciones en la Gestión de las Relaciones de la Empresa con la Comunidad” y “Convivencia Sustentable y Transformación de Conflictos”.

Finalmente, cabe señalar que los procesos de Convivencia Sustentable tienen determinadas características que condicionan su éxito. Entre ellos están:

- **Procesos de convivencia interna y externa:** la Convivencia Sustentable tiene incorporada esta doble dimensión, que indica que no solo es un proceso que se desarrolla en la interacción entre actores sociales, sino que implica la incorporación de buenas prácticas de convivencia al interior de cada uno de los agentes sociales.
- **Estilo e historia de las relaciones:** los procesos de Convivencia Sustentable deben tender a modificar la forma en que habitualmente se desarrollan las relaciones sociales entre los diversos agentes, fomentando los niveles de confianza, acercamiento y diálogo entre ellos. Un proceso de este estilo requiere para su implementación un diagnóstico sobre el estado e historia de las relaciones que se han dado entre los actores de un determinado territorio y generar las condiciones para que las posiciones se acerquen y se creen los lazos de confianza mínimos que una estrategia de este tipo requiere (ver cartilla “Una Mirada desde la Comunidad”).
- **Compromiso de los involucrados:** dado que los procesos de convivencia son voluntarios, requieren de altos niveles de compromiso de los involucrados. A su vez, para lograrlo, se requiere desarrollar actitudes de confianza y colaboración que se traduzcan en la construcción de una historia común y derive en el desarrollo social del conjunto. Adicionalmente, resulta de mucha importancia que los

gobiernos de todo nivel, muy en particular los gobiernos locales, estén dispuestos a “compartir poder”, es decir, a dar espacios de participación a los diferentes actores de la comunidad. Para llevar a cabo una Convivencia Sustentable efectiva, es fundamental partir de la base de que se necesita que los diferentes actores sean capaces de dialogar y construir juntos las diferentes iniciativas.

- **Proceso de establecimiento de acuerdos:** en Convivencia Sustentable el tema no es tanto la vigilancia de los acuerdos asumidos, sino la forma como fueron establecidos. Debe existir un especial cuidado en las condiciones en las que se inicia el proceso y cómo se concretan los acuerdos. Los dos puntos expuestos en los párrafos anteriores vienen a reforzar esta afirmación. Si no ponemos especial atención en este punto, los pasos siguientes pueden carecer de legitimidad, aunque en el plano formal las partes aparezcan conviniendo un trabajo conjunto.
- **Valores sociales:** cada uno de los agentes involucrados en un proceso de Convivencia Sustentable trae consigo sus propias experiencias generadas a partir de su relación con otros, definidas positiva o negativamente en función de cómo se vivieron, dando origen al desarrollo de valores o antivalores sociales. Los procesos de Convivencia Sustentable tienen entre sus objetivos promover valores sociales, con los cuales cada actor se sienta parte importante de un todo y transformar los antivalores en oportunidades de aprendizaje social.

UN PROCESO DE CONVIVENCIA SUSTENTABLE...

- Es voluntario.
- Implica la construcción de relaciones de confianza entre los involucrados, lo cual parte por mirar y hacerse cargo de la historia de relaciones (particularmente en los casos en que ésta está marcada por situaciones negativas vividas en el pasado).
- Requiere el desarrollo de canales de comunicación de doble vía entre los actores.
- Implica adecuarse a la dinámica de cada actor social, lo que conlleva a un cambio en las dinámicas de las relaciones sociales.
- Requiere de apertura para ampliar la propia interpretación de la realidad, incluyendo la de otros.
- Necesita de creatividad para identificar formas en que cada actor puede beneficiar al otro.
- Precisa un cambio cultural profundo, basado en valores como la colaboración, la responsabilidad, la confianza, el respeto y el reconocimiento del otro como un legítimo otro

Actores sociales y Convivencia Sustentable

Los procesos de Convivencia Sustentable comprenden un conjunto de acciones, funciones y responsabilidades, en las que interactúan, al menos, los siguientes tipos de actores en sus diversas expresiones:

Se emplea la expresión actor social “para hacer referencia a cualquier conjunto social que comparte intereses y/o racionalidades en relación con algún problema, cuestión, situación o circunstancia y, por ello, posee un determinado grado de ‘preocupación por el resultado de la acción’. Así pues, en la realización de las acciones y actividades que se pretendan llevar a cabo, convive una pluralidad de actores sociales, cuyos intereses y distintas racionalidades pueden llegar a producir desencuentros y conflictos”¹².

-Actores del sector privado: son aquellos que se centran en el desarrollo de una actividad productiva con fines de lucro y que se relacionan con otras organizaciones o individuos en función de esta actividad.

-Actores del sector público: miembros del gobierno local, regional o nacional y de las instituciones del Estado, que tienen, entre otros, el objetivo de llevar a cabo programas de carácter social en función de políticas regionales, nacionales o locales de desarrollo.

-Actores de la sociedad civil: aquellas organizaciones sociales, territoriales o funcionales, que representan los intereses e inquietudes de la ciudadanía y se relacionan con diversos actores del sector público y privado en función de necesidades e intereses sociales específicos.

-Actores del mundo académico: son aquellas personas pertenecientes a sociedades científicas, literarias, artísticas, y al mundo universitario que, gracias a su trayectoria, se constituyen en actores claves a la hora de construir confianzas, por ejemplo validando información o asesorando la toma de decisiones.

Habitualmente, la forma en que se desarrollan las relaciones entre estos agentes sociales se caracteriza por estar destinada a la obtención de su propio beneficio, sin una visión de colaboración entre sí ni una comprensión de los espacios de legitimidad desde donde el otro se comunica. Los organismos del sector privado se relacionan con la ciudadanía en función de la relación servicio-cliente o en la relación empresa-empleado o, en el mejor de los casos, como donantes-beneficiarios. Lo mismo ocurre a la inversa en las relaciones generadas desde la ciudadanía, y ambos tipos de actores interactúan con el sector público en aquellas relaciones llamadas “institucionales”, en términos de gestionar beneficios sociales, en el caso de las comunidades, o para obtener la información y permisos necesarios para el funcionamiento de una actividad económica, en el caso de las empresas. El mundo académico a menudo se relaciona con el sector empresarial como cliente, aunque también puede asumir el rol de asesor de la comunidad.

Las intervenciones a favor de una Convivencia Sustentable deberían tender a ampliar las relaciones que desarrollan estos agentes sociales entre sí, desde las de dependencia, descrédito y competencia, hacia relaciones más complejas, equitativas y constructivas, inspiradas en la colaboración mutua, involucrando la responsabilidad social de cada uno en función del bienestar de todos.

Cómo y por qué se involucran los actores en un proyecto de Convivencia Sustentable

Las iniciativas e intervenciones sociales en las que converge la participación de distintos actores, dan cuenta de motivaciones particulares de cada uno de ellos en función de su rol.

- La empresa puede involucrarse por razones económicas (motivar a los trabajadores, administrar el riesgo, manejar un conflicto, crear identidad corporativa), valóricas, de gobernabilidad o culturales (confianza). Algunos pueden sentarse a la mesa con los actores considerados relevantes por convicción personal de sus ejecutivos, o porque se recibe un mandato desde la casa matriz, o por imposición del mercado

12) Aguilar y Ander-Egg, Diagnóstico social. Conceptos y metodología. Grupo Editorial Lumen, Buenos Aires, pág. 86.

o porque se percibe a la comunidad como un potencial obstáculo para obtener permisos gubernamentales. En general, concurren a los proyectos aportando recursos (financieros, humanos), conocimientos (de gestión o técnicos) y contactos.

- Las comunidades participan a través de sus integrantes y dirigentes de organizaciones sociales y vecinales, con intereses como el de resolver problemas puntuales o aspectos que influyen en su calidad de vida, hacer valer sus opiniones y preferencias en decisiones locales que las afectarán, o aprovechar nuevas oportunidades de desarrollo. Aportan su trabajo en los proyectos y, a veces, también recursos financieros o materiales, así como su conocimiento directo de las realidades que se abordan. Demandan la información necesaria para estar al tanto de lo que va a ocurrir con las iniciativas que se desarrollen, y requieren niveles de participación en todo el proceso de ejecución, desde la realización de los diagnósticos, elaboración del proyecto, su implementación, evaluación y seguimiento, de modo de asegurar la permanencia en el tiempo.
- La repartición pública (gobierno local, regional o nacional) busca insertar la iniciativa en programas de política pública y líneas de trabajo existentes, lo cual contribuye a la potenciación de los recursos humanos y financieros disponibles, así como a la sustentabilidad futura de las acciones. Puede aportar liderazgo, convocatoria, conocimiento e información de los asuntos locales, vínculos con otros actores, recursos humanos financieros, infraestructura, entre otros.
- Los centros académicos suelen interesarse en estos procesos como una forma de establecer un “cable a tierra” en sus líneas de investigación, así como una fuente de financiamiento bajo la forma de asesorías y generación de conocimiento.

Existen otros actores que suelen estar presentes en los procesos de Convivencia Sustentable, ya sea en calidad de articulador, sustentador, facilitador o potenciador de los procesos, estos son: las ONGs y los Medios de Comunicación, entre los principales.

4. CONVIVENCIA SUSTENTABLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Responsabilidad compartida

El concepto de **responsabilidad social** aplicado a las organizaciones puede constituir un fundamento importante de las experiencias de Convivencia Sustentable.

- **Desde la perspectiva del Estado**, se presenta una oportunidad para elaborar y articular políticas públicas que faciliten su rol de garante de una convivencia democrática que dé cuenta de las complejidades de la convivencia entre un Estado moderno y las legítimas aspiraciones de la ciudadanía, con el objetivo de compatibilizar desarrollo, crecimiento económico y calidad de vida. Ningún sector pone en duda el rol de los gobiernos en la protección de los más vulnerables, ni como principal proveedor de servicios sociales. Las empresas privadas y las organizaciones de la sociedad civil se visualizan complementando dicho rol, pero esperan que el Estado genere un marco propicio para las iniciativas de responsabilidad social.
- **Desde la perspectiva de los gobiernos**, este concepto implica trascender la comprensible aspiración a ser reelectos, asumiendo medidas de mediano y largo plazo, así como medidas impopulares pero necesarias. Los gobiernos no deben ser autocomplacientes, ya que esa actitud no contribuye a generar confianza. Deben estar alertas a que la comunidad les muestre “espacios para mejorar” y avanzar juntos en esa dirección. Asimismo, requieren estar dispuestos a compartir poder¹³.
- Desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil, los desafíos son diversos. Suponen articularse, capacitarse, generar un proyecto consensuado, aprender a relacionarse con otros para hacerlo realidad, generar alianzas con diferentes actores en que cada uno aporta desde su experiencia y posibilidad. Ante proyectos necesarios para el bien común, pero que perjudican a una determinada comunidad, es responsable de hacer ver las consecuencias y negociar medidas de mitigación y/o compensación, y participar en las instancias de seguimiento del cumplimiento de los acuerdos. La ciudadanía debe dejar de lado su tradicional escepticismo frente

13) PNUD, Informe Desarrollo Humano en Chile, “El poder: ¿Para qué y para quién?”, 2004.

a las iniciativas gubernamentales y empresariales, no desacreditarlas desde un inicio, a menos que existan antecedentes informados al respecto y abrirse a la posibilidad de entablar relaciones transparentes y constructivas. Las organizaciones ciudadanas pueden actuar como “tercera parte independiente” en los procesos de verificación de reportes de RSE, y las organizaciones de consumidores deben informar a la opinión pública de modo que ésta “premie” a las empresas que actúan responsablemente, y “castiguen” a las que no lo hacen. Las ONGs deben instalar nuevos temas en la agenda pública, así como explorar formas innovadoras y replicables de resolver los problemas sociales. También deben velar por la transparencia en el manejo de sus fondos, así como en los procedimientos internos.

- **Desde la perspectiva de la empresa**, como agentes relevantes del desarrollo, la responsabilidad social apunta a crear valor para toda la sociedad, a relacionarse de manera positiva con todos sus *públicos interesados* (o actores relevantes) y hacerse cargo de los impactos a mediano y largo plazo de sus actividades a lo largo de toda la cadena de valor:

La responsabilidad social empresarial

En el ámbito del sector privado, el concepto de responsabilidad social ha tenido un fuerte desarrollo durante la última década, posicionándose en los debates y quehacer del empresariado bajo el nombre de **Responsabilidad Social Empresarial** (RSE) o **Responsabilidad Social Corporativa** (RSC), alentando a las empresas a involucrarse de manera más activa con la comunidad local, regional y nacional desde otros ámbitos, no estrictamente económicos.

• Un concepto en construcción

La RSE es un concepto holístico (involucra todo el quehacer de la empresa) y va evolucionando para perfeccionar y ampliar las buenas prácticas y comprensión del rol de la empresa como un ciudadano ético en el lugar de trabajo y en la comunidad. Esto

denota que es un concepto dinámico y en proceso de construcción sobre el cual no existe aún consenso sobre una definición universalmente aceptada. A continuación destacamos algunas de las principales definiciones desarrolladas por organismos nacionales, regionales o internacionales que están impulsando la temática:

El Banco Mundial define la RSE como “el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo sustentable trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local, la cadena de valor y la sociedad toda para mejorar su calidad de vida, en formas que son buenas tanto para el negocio como para las personas y el medio ambiente. Implica la ejecución de las actividades de la compañía, asumiendo responsabilidad por sus impactos, en tal forma que crea valor para sus accionistas y para la sociedad a través del uso de buenas prácticas”¹⁴.

En Chile, uno de los referentes de la responsabilidad social empresarial, Acción RSE¹⁵, señala que la RSE generalmente corresponde a la respuesta de la empresa a las expectativas de la sociedad, que se traduce en una visión de los negocios que integra armónicamente el desempeño económico, el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Otro de los referentes de la RSE desde la sociedad civil es la Red Puentes¹⁶. Esta asociación postula que la Responsabilidad Social Empresarial es un modo de gestión empresarial validado ética, social y legalmente, por el cual las empresas asumen que entre ellas y sus grupos de interés, como trabajadores, proveedores, distribuidores y consumidores, se da una relación permanente de interdependencia, en beneficio tanto de las empresas como de esos grupos.

14) Casa de la Paz adscribe a esta definición y la acoge como punto de partida para su planteamiento del concepto de Convivencia Sustentable.

15) Folleto Institucional de Acción RSE 2004.

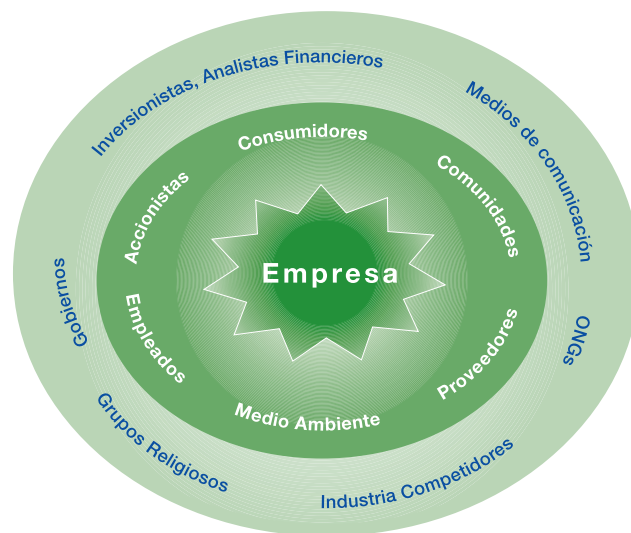
16) Red Puentes es una asociación de ONGs para la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial en nuestro continente. Su misión es promover el desarrollo de una cultura y de prácticas de responsabilidad social en las empresas de los países, desde la perspectiva, visiones, derechos y necesidades de sus sociedades civiles.

Por su parte, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) señala que la RSE apunta a cumplir integralmente con los fines de la empresa en su dimensión económica, social y ambiental, referida a su contexto interno y externo. Implica, además, “estar comprometido con su país, trabajando a favor del desarrollo social, invirtiendo tiempo, talento y recursos para la construcción de un futuro de mayores oportunidades para todos. Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos; paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución”.

Todas las anteriores definiciones enfatizan en que la RSE es una forma diferente de gestionar la empresa: de cara a todos los públicos con los cuales se relaciona, su foco deja de ser únicamente generar utilidades para sus accionistas y cambia su eje hacia el generar valor para todos sus públicos interesados. (Figura 1).

FIGURA 1

STAKEHOLDERS

**Motivaciones de la RSE**

- Fiscalización creciente
- Inspiración valórica
- Presión de los consumidores
- Presión de los mercados externos
- Presencia de un conflicto
- Interés por construir una identidad corporativa
- Mejorar el clima interno.
- Atraer mejores talentos
- Generación de ventaja competitiva

Oportunidades de la RSE

- Mayor productividad, utilidades y acceso a los mercados
- Uso más eficiente de recursos. Reducción de costos
- Mayor credibilidad: acceso a recursos financieros y autoridades
- Administración de riesgos y conflictos a través del diálogo con los diferentes actores
- Mejor comprensión del negocio por todos los involucrados
- Mayor aceptación social
- Mejor reputación y reconocimiento. Diferenciación. Aprobación de los consumidores
- Beneficios para la comunidad local
- Mejoramiento del clima y relaciones laborales
- Mayor compromiso y lealtad con la organización
- Mejor comunicación interna y externa
- Desarrollo de modelo de liderazgo compartido.
- Trabajo en equipo.
- Promoción de la cultura corporativa
- Cumplimiento con requerimientos de sistemas de certificación

Resultados de la RSE

- Optimizar los impactos positivos y gestión de los negativos
- Surgimiento de nuevos líderes y competencias
- Disposición a explorar nuevos paradigmas
- Contribución a la paz social y a la gobernabilidad. ■

Desde una óptica de gestión socialmente responsable, la empresa enfrenta el relacionamiento con la comunidad con una perspectiva de largo plazo y de forma horizontal/colaborativa, en la que ambas partes tienen mucho que ganar: **es una relación de suma positiva**. Esta nueva forma de relación empresa-comunidad a la par genera para la empresa un importante número de beneficios tangibles e intangibles, como se indica en la figura de página 21.

A pesar de la creciente tendencia a aceptar la RSE como un requisito para contar con “**licencia para operar**”¹⁷, muchos pensadores conservadores opinan igual que Milton Friedman: que el negocio de los negocios son los negocios, por lo que son escépticos frente a la necesidad de realizar aportes a la comunidad. Piensan que el desarrollo social es asunto de los gobiernos y que la caridad compete a las personas con dinero de sus propios bolsillos.

Otra línea de pensamiento más osada opina que está surgiendo un proceso de “privatización de la reducción de la pobreza”, que, hasta la fecha, se ha estado acudiendo al doctor equivocado (los gobiernos) y con la medicina equivocada (los subsidios). Dado el fracaso de las políticas sociales en el mundo, declaran que ha llegado el turno ahora a los privados para que intenten superar la pobreza a través de microemprendimientos comunitarios.

Una tercera línea de pensamiento asume que los pobres constituyen un mercado al cual servir, brindando servicios de bajo costo que resuelvan sus necesidades básicas.

Si bien no existe consenso sobre sus alcances y límites, ante el profundo cambio que experimenta el mercado y la sociedad toda, la RSE aparece como una forma de renombrar un concepto antiguo: **Desarrollo Sustentable**.

Según Humberto Maturana, para cambiar la realidad es preciso cambiar el lenguaje. De esa manera se cambia la emoción. Por eso, hablar de “responsabilidad social” es una forma de resignificar el viejo “bien común” que la sociedad requiere.

Como sea, la RSE plantea un cambio paradigmático a las empresas, instándolas a pasar:

- de opositor ideológico a aliado
- de benefactor a *stakeholder*
- de la pasividad al compromiso
- de observador a proveedor de liderazgo, ideas, valores y recursos
- de donante a socio

Sin perjuicio del cambio que está operando en la empresa, apartándola de un afán exclusivamente egoísta y sólo basada en el afán de lucro, es necesario que se produzcan avances en la idea de que esta nueva actitud no sólo es conveniente, sino que inteligente y necesaria; es decir, la empresa del futuro necesitará la responsabilidad social como un elemento estratégico, fundamental e indispensable de su gestión.

Pronunciándose sobre la RSE, el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, ha señalado: “No le estamos pidiendo a las corporaciones que hagan algo distinto a lo habitual. Les estamos pidiendo que hagan lo habitual en forma diferente.”

• La ética empresarial como eje de la RSE

El concepto de **ética empresarial** se ha incorporado como parte fundamental e inspiradora de los procesos de responsabilidad social empresarial, entendiendo ética como un saber práctico que

17) Licencia para operar: Considera que el buen manejo de los negocios va más allá del simple cumplimiento de las leyes y el pago de los impuestos. Consiste en hacerse cargo de los impactos y externalidades que se generan con motivo u ocasión de la operación de la empresa, que van más allá de la ley y que exigen que esta se comporte como lo haría un “buen vecino”. Esta licencia para operar se obtiene de quienes interactúan directa o indirectamente con la empresa. Es voluntario, pero es lo que haría un buen vecino.

se preocupa de lo que está bien o mal, de lo que es justo o injusto, en suma, de lo que es moral o inmoral. Estos calificativos forman parte de nuestra consideración de las personas, de las relaciones que se establecen entre ellas, y de los valores, normas e instituciones que regulan estas relaciones¹⁸.

La ética aplicada a los procesos de la empresa finalmente se puede convertir en un instrumento de enseñanza y aprendizaje para tomar decisiones prudentes y justas.

La empresa, como cualquier otra institución, tiene un sentido que la legitima, que la hace creíble a la sociedad en la que se encuentra y de la que depende. Si esto se pierde, por ejemplo, por la forma como fabrica sus productos o cómo trata a sus trabajadores o proveedores, probablemente se convertirá en una fuente de problemas y su éxito decrecerá, pues es esta legitimidad social la que mantiene y justifica toda institución.

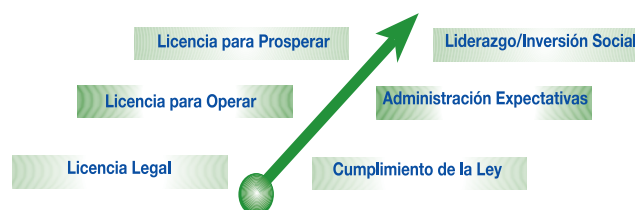
Los procesos de responsabilidad social empresarial, vistos como la forma en que la empresa aplica su ética y legitima socialmente su rol, se condicen con el desarrollo de iniciativas de CONVIVENCIA SUSTENTABLE. La convivencia implica la interconexión de diversos actores sociales (gobierno local, empresas y comunidad), que tienen objetivos disímiles, pero que se deben coordinar, sobre la base de una aspiración común, a su sentido de identidad territorial o a la gestión de planes de desarrollo, en torno a la puesta en marcha de un proceso que implique niveles de confianza y cooperación con los otros.

El camino de la RSE: de la licencia legal a licencia para prosperar²⁰

Para tener éxito en el largo plazo, una empresa necesita ganar y mantener la aceptación de la sociedad y ser percibida como un miembro necesario y beneficioso para esa sociedad. Requiere evolucionar de la percepción desde la construcción de un buen negocio para la empresa, a la construcción de un buen negocio para todos los públicos interesados y el país.

La RSE es una expresión del compromiso de la empresa con la comunidad, asumiendo y aceptando el rol más amplio que le cabe. Esto incluye el cumplimiento de la ley (**licencia legal**) y acciones adicionales para asegurar que la empresa opere en beneficio de la sociedad (**licencia para operar y para prosperar**). (Figura 2)

FIGURA 2



RSE EN EL NORTE, RSE EN EL SUR

Algunos autores sugieren que La RSE es un concepto que nace en el norte¹⁹, a partir de las crecientes expectativas que la sociedad tiene de las grandes corporaciones y como una forma de responder a denuncias concretas sobre prácticas ambientales y socialmente insustentables. Dado que los países desarrollados tienen sus necesidades básicas mayoritariamente resueltas, las empresas focalizan el esfuerzo en otro tipo de proyectos, como por ejemplo, abrir espacios laborales a discapacitados o iniciativas de mejoramiento ambiental. Por ello, los países en vías de desarrollo no deben adoptar sino adaptar los programas, ya que la pobreza de grandes grupos poblacionales es, sin lugar a dudas, el mayor problema de estos países.

A pesar de la creciente inversión social de los gobiernos, los problemas de la población se incrementan. En un entorno de creciente pobreza y problemas sociales, invitar al sector privado a ser parte de la solución puede ser una situación de ganar-ganar para todos los involucrados. En este contexto, la pobreza se define como la incapacidad de incidir en el propio futuro, en la libertad para optar, no como la cantidad de bienes y servicios de que se dispone. Por ello, la capacidad de las personas de generar un ingreso en condiciones dignas, aparece como un prerequisite para la superación de la pobreza, lo que ha obligado a los programas de RSE a evolucionar desde el tradicional asistencialismo a procesos de desarrollo de las comunidades más carenciadas. ■

18) La Dimensión Ética de la Cultura Empresarial de la Comunidad Valenciana. ÉTNOR.

19) Cox, Sebastián y Dupret, Xavier, Documento para Análisis "La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y probidad públicas", Santiago de Chile, 1999.

20) Javier Cox Concordia, en seminario internacional "Alianzas para una sociedad sustentable" (São Paulo, Brasil, junio 2005).

Hacia la acción

Como señalábamos previamente, el debate sobre la RSE ha ido poco a poco aclarando la idea de que no es algo que se hace “por ser buenos”, sino porque “hay que hacerlo”. Es más, comienza a ser vista como una parte estratégica de la gestión (herramienta para manejar el riesgo). No obstante, necesita provenir de una actitud sincera de la empresa, especialmente de sus directivos (propietarios y ejecutivos), de un espíritu de servicio auténtico que mira la lógica retribución económica como resultado de dicho servicio. Es el momento de que la acción de la empresa privada no sólo esté motivada por afán (legítimo) de lucro, sino también conjuntamente, y mejor previamente, por un afán de servicio a sus clientes y a la comunidad. Por supuesto, la empresa pública debe encarnar este enfoque por su misma naturaleza.

Se distinguen dos ámbitos de acción: la RSE “intra”, referida a la forma en que la empresa conduce sus negocios, y la RSE “extra”, referida a la forma en que se relaciona con los distintos actores que constituyen sus públicos interesados. Se comienza al interior de la organización, luego se extiende “desde la cuna a la tumba”²¹ dentro del área de influencia de sus operaciones, entendiendo

área de influencia como el espacio físico o social donde se localizan los públicos interesados.

Según la organización Acción RSE, de Chile, la responsabilidad social de las empresas abarca cinco áreas (ver recuadro).

Cabe señalar que la RSE ha comenzado a generar procesos de cooperación entre organismos públicos y privados, como una forma de aunar esfuerzos para realizar acciones sociales más efectivas, así como de hacerse cargo de sus externalidades negativas a lo largo de todo el ciclo de vida de su quehacer y, de paso, satisfacer las crecientes necesidades y expectativas de las comunidades. Esto bajo la premisa de que el desarrollo local o regional de un territorio conlleva, necesariamente, el diseño y la puesta en marcha de una estrategia de desarrollo concertada por los principales actores socioeconómicos.

Por otra parte, la RSE genera un nuevo escenario para proveedores, contratistas y distribuidores, porque:

- Motiva a pequeñas y medianas empresas a incorporar criterios de RSE, especialmente en sus prácticas laborales y ambientales.

ÁREAS DE ACCIÓN DE LA RSE ²²

I. Visión, misión y ética empresarial

Se refiere a cómo una compañía integra el conjunto de valores (honestidad, confianza, respeto, justicia, responsabilidad social, entre otros) en sus propias políticas, prácticas y en la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.

II. Calidad de vida laboral

Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados y sus familias, tales como compensaciones y beneficios, diversidad y respeto, capacitación y desarrollo profesional, conciliación trabajo-familia, programas de salud y seguridad laboral, entre otros.

III. Medio ambiente

Abarca todas las políticas y prácticas de la empresa tendientes a conciliar el desarrollo del negocio con el cuidado del medio ambiente. Esta relación es entendida desde una aproximación más comprehensiva de las

operaciones de la compañía, desde el diseño de productos hasta el término de su vida útil.

IV. Comercialización y marketing responsable

El marketing responsable cruza un amplio rango de actividades empresariales que definen las relaciones de la compañía con sus consumidores, tales como: manufactura e integridad del producto; difusión, embalaje y etiquetado; marketing y publicidad; prácticas de ventas; fijación de precios; y distribución.

V. Apoyo a la comunidad

Esta área comprende el amplio rango de acciones tomadas por la empresa para contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades en que opera, apoyando iniciativas o causas sociales. La empresa, a través de estas acciones programadas, busca maximizar el impacto de sus contribuciones en habilidades, recursos, tiempo, productos, servicios, administración de conocimiento y otros que dirige hacia sus comunidades.

21) Esta expresión alude al “ciclo de vida” de un producto, es decir, desde la generación de materias primas para producirlo hasta que es desechado.

22) “El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo”, Santiago, Diciembre 2003.

- Los proveedores, contratistas y distribuidores que han incorporado criterios de RSE en su gestión aminoran los riesgos de la empresa mandante.
- Las miradas críticas de las ONGs están focalizadas en los proveedores o contratistas, dado que, a menudo, el desequilibrio de poder en la cadena es grande.
- Extiende las prácticas responsables más allá de las grandes empresas, incluso cuando se han interrumpido las responsabilidades legales.

Como se puede apreciar, los ámbitos de acción que involucra la RSE pueden dar paso a una gran serie de iniciativas en los más variados campos y con diversidad de actores. El recuadro a continuación incluye algunos “botones de muestra” en Chile.

RSE: BOTONES DE MUESTRA

• **MASISA** (empresa maderera perteneciente al Grupo Nueva) fue reconocida con el Premio Responsabilidad Social SOFOFA 2005, por su compromiso integral y permanente con la RSE entendida como el valor transversal que integra y da coherencia a la relación ética de una empresa con sus empleados, clientes, inversionistas, proveedores, organizaciones sociales, autoridades, comunidades, medio ambiente y otros. Sus prácticas destacables dicen relación con la incorporación práctica y cotidiana de los valores de la responsabilidad social a su gestión, mediante indicadores internacionalmente reconocidos; el fuerte apoyo a la educación y capacitación de su personal y familiares directos; la preocupación por la salud y seguridad de sus trabajadores y proveedores; sus pioneros programas de formación de microempresarios, medianos y pequeños mueblistas dirigido a los familiares de sus empleados; la creación de una línea especial de muebles adaptada a las necesidades de las familias que habitan viviendas sociales; y su exitosa gestión medioambiental, aplicando un modelo de gestión responsable y proactivo de sus impactos en diálogo con sus comunidades vecinas.

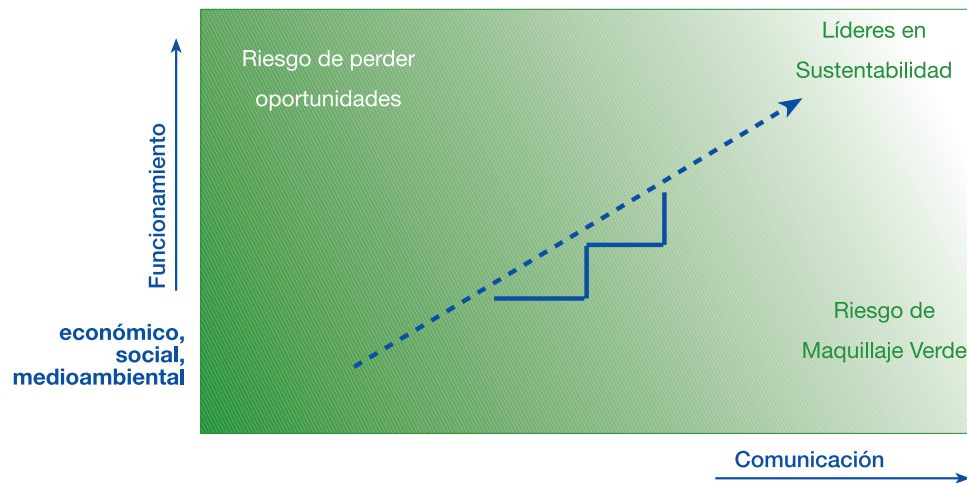
• En el año 2003 la **Asociación Chilena de Seguridad y Metrogas S.A.** integraron sus intereses coincidentes en relación a sus políticas y acciones de responsabilidad social empresarial, uniéndose para llevar a cabo un programa tendiente a la formación de una *cultura preventiva integral*. Las dos empresas se aliaron con el fin de perfeccionar y ampliar el programa “Detectores” que Metrogas ya tenía implementado a nivel escolar, dirigido a niños de 1° y 4° básico, con el fin de convertirlos en *Detectores de Seguridad*, entregándoles los conocimientos y herramientas para permitirles tener un rol activo en

materia de prevención de accidentes en el hogar, en la escuela y en todas las situaciones de la vida cotidiana. A través de este programa ambas empresas vieron que podían cumplir en forma simultánea objetivos de negocio y hacer concreta su acción en el campo de la RSE: la ACHS busca reducir la tasa de accidentabilidad en los futuros trabajadores, y Metrogas, minimizar los accidentes al interior del hogar. Pero, además, al actuar en forma conjunta, potenciaron los resultados de un programa ya existente, disminuyeron costos, aumentaron la cobertura, perfeccionaron los mensajes preventivos y mejoraron sustancialmente la calidad de la interacción con un público relevante para ambos.

• **Alusud** es una empresa presente en Chile desde 1992, filial de **Alcoa** (Aluminium Company of America), que aquí se dedica a la producción de tapas plásticas, orientada principalmente al mercado de bebidas gaseosas, aguas minerales, jugos y cervezas. Una de sus inquietudes es incorporar a su personal en la realización de los proyectos de acción comunitaria, para lo cual ha implementado en Chile dos programas de voluntariado corporativo denominados: “Action”, que busca realizar un seguimiento a la ayuda que ya han entregado a algunas organizaciones, pero a través del involucramiento de sus empleados. Así se busca estrechar los lazos con la comunidad y aportar cada vez que se pueda. El objetivo del programa es incentivar a los empleados a trabajar como voluntario durante cuatro horas. Junto con ello Alcoa entrega US\$ 3.000 a la organización beneficiada; y “Bravo”, en el cual por un período de 50 horas durante un año, los empleados de Alcoa deben efectuar trabajos voluntarios en cualquier organización. Alcoa apoya la labor realizada entregando U\$ 250 a la institución elegida. ■

Figura 3
LA COMUNICACIÓN DEBE
EQUILIBRAR

Fuente Paola Berdichevsky.
Aprendamos juntos al RSE.
Santiago, octubre 2005.



• La comunicación y RSE

La empresa socialmente responsable debe mantener un equilibrio constante e inteligente sobre la comunicación de estas acciones, pues la empresa²³ que lleva adelante pobres acciones en el campo de la RSE y tiene una débil estrategia comunicacional, está perdida en la oscuridad.

Pero aquella empresa que tiene una precaria acción en el campo de la RSE y se preocupa mucho de comunicarlo, hace un riesgoso ejercicio de relaciones públicas, muchas veces inconducente porque no tiene bases firmes y, a menudo, termina revirtiéndose en contra suyo ya que el público más temprano que tarde se entera de esta inconsistencia.

Al mismo tiempo, quien trabaja mucho y bien en el tema de responsabilidad social empresarial, pero tiene una pobre estrategia comunicacional, desde un punto de vista de negocios, está haciendo una inversión no debidamente aprovechada. Adicionalmente, no está enviando las señales correctas al mercado para que los consumidores puedan “premiar” la inversión adicional que puede estar realizando.

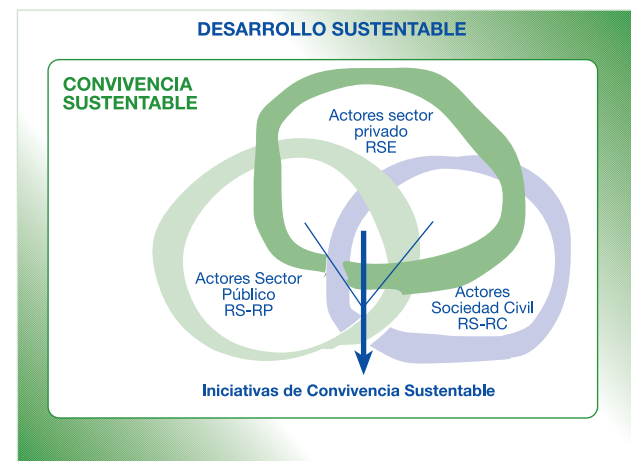
La empresa debe de lograr ubicarse en el cuadrante de alto nivel de acciones en el campo de la responsabilidad social empresarial y un alto nivel de comunicación. Ello es lo que le podrá redituar en buena reputación y contribuirá a instalar una cultura progresista en el mercado.

El Anexo I desarrolla ampliamente el tema de las comunicaciones en la gestión de las relaciones de la empresa con la comunidad. (Figura 3)

PARA RESUMIR

La figura indica que las iniciativas de desarrollo sustentable deben ser identificadas en la intersección de los programas de responsabilidad social de los actores involucrados. En la medida que los proyectos aporten equilibradamente beneficios para todos, tendrán mayores posibilidades de éxito y de sustentabilidad futura. (Figura 4)

Figura 4



23) Luis Perera, Presentación Reporte Empresarial Social: ¿Moda o tendencia?. Seminario Internacional de Acción Empresarial: “Empresas en el Siglo XXI: Construyendo un mundo mejor” – 11 de junio de 2002, Santiago - Chile.

5. REFLEXIONES SOBRE LOS CONCEPTOS ENTREGADOS. ¿POR QUÉ Y PARA QUÉ LA CONVIVENCIA SUSTENTABLE?²⁴

Queremos cerrar este primer capítulo haciendo una reflexión a partir de los conceptos planteados de **Convivencia Sustentable** y de **Responsabilidad Social Empresarial**, de manera de comenzar a responder ¿qué, para qué y cómo emprender procesos de esta naturaleza y cuáles serían los resultados esperados?

Qué se entiende por los conceptos de Convivencia Sustentable y de Responsabilidad Social Empresarial

Algo que debe quedar desde un inicio claro es la naturaleza de ambos conceptos. Tanto la idea de Convivencia Sustentable como la de responsabilidad social empresarial (RSE) surgen en función de un deber ser; o sea, son el resultado de una evaluación de cómo debería enfrentarse una relación a partir de lo que los grupos establecen como lo deseable para la misma.

Lo anterior supone ya un primer desafío toda vez que el “**deber ser**”, para que encuentre la adhesión y reconocimiento de las distintas partes, tiene que ser el resultado de un proceso donde éstas hayan efectivamente participado. Aquí el campo está abierto para un primer debate, puesto que inmediatamente surge la siguiente interrogante: ¿quién o quiénes están interesados en impulsar esta relación?, ¿qué explica la emergencia de una iniciativa de esta naturaleza?, ¿qué esperan lograr con esta iniciativa sus impulsores? Estas y otras son interrogantes legítimas que pueden ser formuladas por distintos actores sociales convocados a participar; toda vez que su historia de relación con la empresa puede que esté jalonada de hechos o situaciones que llevan a poner en duda las intenciones manifiestas a través de estos conceptos.

Lo importante es que cada parte explicité sus necesidades y aspiraciones de logros, de modo que no exista agenda oculta. Al contrario, se requiere hacer un esfuerzo consciente por descubrir “traslapos”.

Esta es una discusión que no se debe dejar de lado; al ser ambos conceptos un producto del *deber ser*, han sido establecidos a un nivel de abstracción tal, con el propósito de que logren situarse por sobre la contingencia, que su aplicación a situaciones concretas supone todo un esfuerzo de operacionalización y negociación entre los actores, lo que finalmente transforma al concepto en un referente que se va reelaborando en virtud del accionar de los actores y el peso de cada uno de ellos en el proceso. Esto, por otra parte, permite sostener que **los procesos de Convivencia Sustentable no tienen “receta”, sino que son “a la medida”**.

Para encauzar la exposición se retomará el concepto de Convivencia Sustentable:

“la necesidad que, en un territorio dado, los diferentes actores —del sector gubernamental, empresarial y comunitario— se conozcan, asuman la legitimidad de los diferentes roles, visiones e intereses y, desde esa interrelación, logren generar un tipo de sociedad que satisfaga razonablemente sus diferentes aspiraciones”.

Por su parte, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido definida como:

“el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo sustentable trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local, la cadena de valor y la sociedad toda para mejorar su calidad de vida, en formas que son buenas tanto para el negocio como para las personas y el medio ambiente. Implica la ejecución de las actividades de la compañía, asumiendo responsabilidad por sus actos, en tal forma que crea valor para sus accionistas y para la sociedad a través del uso de buenas prácticas”²⁵.

Las interrogantes que se señalaron anteriormente en el plano conceptual y, principalmente, en la forma como los distintos actores se involucran o se involucrarían en la problemática, deben dar cuenta de tres preguntas:

a. Por qué hablar de Convivencia Sustentable. ¿QUÉ?

Esta interrogante debe quedar claramente comprendida y dilucidada en sus alcances para los distintos actores. Obviamente una propuesta de este tipo se sitúa frente a un escenario en el

24) Sección desarrollada por Miguel Bahamondes. Antropólogo Social.

25) Definición del Banco Mundial.

que la relación entre los actores en un mismo territorio está, en mayor o menor grado, lejana de ser una interacción en la cual vean satisfechas sus expectativas o solucionados los problemas que genera la presencia de otro actor o actores. Por lo tanto, la tarea es tratar de impulsar e instalar en la relación entre los actores una nueva forma de proceder²⁶.

Lo anterior puede ocurrir en tres tipos de situaciones:

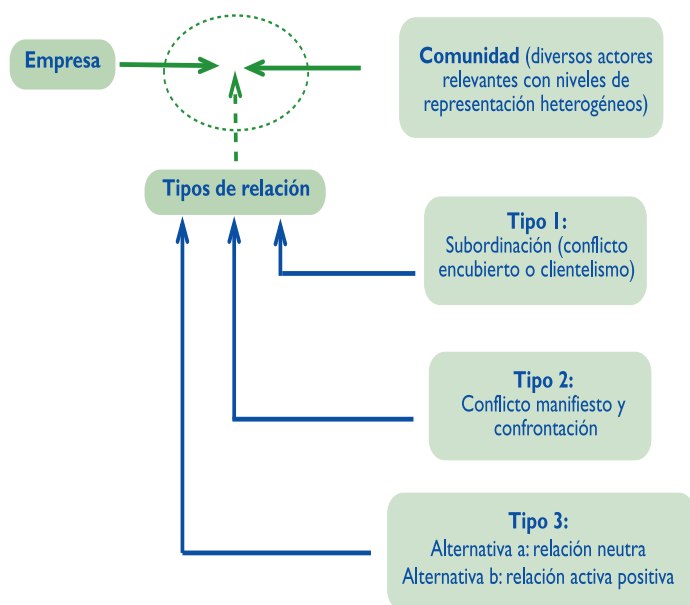
- La primera, en la cual los actores a través del tiempo han establecido un vínculo que, si bien no manifiesta tensiones o conflictos, es más bien resultado de un cierto dominio que uno de los actores genera sobre el resto. Por lo tanto, se está en presencia de una relación marcada por la **subordinación** (lo habitual es la subordinación de la sociedad civil ante la empresa o la autoridad).
- Una segunda situación es cuando los distintos actores se encuentran enfrentados en grados diversos de **conflictividad**, y con una historia que hace del conflicto algo de larga data y no coyuntural. Los conflictos pueden estar en estado latente por mucho tiempo, hasta que una acción o decisión los hace manifestarse. Por eso es importante conocer la “**brecha de percepción**”, es decir

cómo los actores se perciben entre sí, más allá de discursos explícitos.

- Finalmente, el tercer tipo es aquel en el cual los actores mantienen en el espacio relaciones **sin manifestaciones de conflictividad**. Aquí se debe identificar, a su vez, dos segmentos: lo que se puede denominar como **relación neutra** (si bien se comparte el espacio entre los actores, no hay vínculos efectivos sean positivos o negativos; situación de convivencia espacial), y una **relación activa positiva** (aquí no sólo se comparte el mismo espacio sino que se han establecido vínculos que cuentan con el beneplácito de las partes).

En cada una de estas situaciones el sentido y alcance de impulsar una Convivencia Sustentable adquiere ribetes distintos. De ahí la importancia de disponer de un diagnóstico acabado de las situaciones concretas donde interesa avanzar con la idea de Convivencia Sustentable.

Lo importante del proceso es dar pasos hacia la creación, en forma conjunta, de instancias en la que cada uno de los actores se vea beneficiado por el otro. Esto no es evidente, por lo que requiere un ejercicio colectivo y colaborativo.



b. Qué beneficios reporta a la población y comunidad asumir la relación con la empresa bajo esta perspectiva ¿PARA QUÉ?

El plantearse la idea de Convivencia Sustentable obviamente tiene un propósito: los actores establecen consensualmente una relación que beneficia al conjunto y que se proyecta temporalmente; un rasgo fundamental es no ser coyuntural; de lo contrario, su sustentabilidad se verá comprometida.

La sustentabilidad de la relación sólo será posible si se la asume como una forma de proceder, una manera de resolver tensiones, y no algo que se activará dependiendo de las condiciones que se enfrenten. Debe ser abordada como un proceso permanente que recibe aportes de todos los actores.

26) Lo que a menudo se encuentra es una competencia por el uso del territorio y sus recursos, o que la empresa traslada sus externalidades a la comunidad o la naturaleza. Es decir, hay diferentes expectativas frente al territorio que es preciso

Los compromisos asumidos con la comunidad en un marco de convivencia sustentable deben trascender las relaciones instrumentales típicas de algunas empresas (por ejemplo, producto de la participación ciudadana de un Estudio de Impacto Ambiental). Cuando se ha establecido una relación de convivencia sustentable se subentiende que se ha generado una base de confianza, donde la consulta por un EIA pasa a ser uno más de los temas relevantes de relacionamiento empresa-comunidad.

Lo que los actores esperan de la Convivencia Sustentable es disponer de un mecanismo que les permita resolver problemas que surgen de compartir espacios con actividades que producen impactos negativos sobre zonas circundantes, pero que en muchos casos se presentan a la población en una condición doble: si bien provocan impactos negativos, también la población obtiene de ellas ingresos y recursos, ya sea en forma directa o indirecta, lo que sitúa la toma de posición y decisión en un estado de tensión²⁷.

c.- Cómo se lleva adelante o implementa una acción bajo este principio ¿CÓMO?

Al existir relaciones entre actores de distinta naturaleza y peso en un territorio, la Convivencia Sustentable debe observar una serie de procedimientos que guían su concreción. Ésta no surge de manera espontánea o sujeta a la habilidad de alguna persona en particular. Por el contrario, su realización supone contar con un procedimiento metodológico que, paso a paso, va aportando antecedentes que permitirán finalmente tomar decisiones acordes a las circunstancias.

Otro elemento fundamental es responder al requerimiento de situar la Convivencia Sustentable en un escenario social concreto; se trata de relaciones sociales entre grupos con sus particulares relaciones de poder:

Los grupos, entre otras cosas, se diferencian por la capacidad que tienen de imponer; o tratar de imponer; a otros grupos sus intereses

y reivindicaciones. Para ello cuentan con cuotas de poder que logran a partir de mecanismos diversos; algunas surgen de la posición estratégica que ocupan en la sociedad, ya sea porque controlan recursos fundamentales para el quehacer de los individuos, porque se sitúan en posiciones privilegiadas para dar a conocer su forma de ver el mundo, o porque en virtud de su número pueden hacer sentir su peso. Los distintos grupos, de acuerdo a las cuotas de poder que poseen, evalúan sus capacidades para tratar de alcanzar sus objetivos y diseñan caminos para su logro (ver Anexo 2).

Por tanto, cuando se habla de Convivencia Sustentable, se debe partir de la constatación que la mayoría de las veces se estará en presencia de grupos en tensión, de manera manifiesta o encubierta, por lo que el logro de la convivencia tendrá que ver primero que nada con la capacidad que tengan los actores para ajustar sus expectativas en función de las de los otros actores, y donde las respuestas o formas de proceder se les presenten como el fruto de un proceso de participación efectiva y no meramente como una forma que encubre la imposición y dominio que ejerce un grupo sobre los otros.

Los talleres realizados por Casa de la Paz en varias regiones entre junio y diciembre 2005 para socializar con representantes de la sociedad civil y empresas la experiencia en el trabajo de relacionamiento empresa-comunidad y la conceptualización de CONVIVENCIA SUSTENTABLE y RSE, constataron los estereotipos con que se ven distintos actores: por una parte, la población mira al sector empresarial destacando su afán de lucro, insensibilidad y avaricia, y considera que las autoridades están lejanas de las agendas sociales, coludidas con el afán productivo. Por su parte, la empresa suele ver a miembros de la sociedad civil como ignorantes e irresponsables que no comprenden los esfuerzos que el sector privado hace por la supervivencia de la empresa y por mitigar los impactos de sus actividades, al tiempo que considera que el sector público dificulta adicionalmente su quehacer.

27) No obstante, se debe tener siempre presente que lo inaceptable es que la comunidad sólo reciba los impactos negativos. Si éstos son inevitables, es preciso equilibrarlos con impactos positivos.

La Convivencia Sustentable descansa, finalmente, en la idea de que ciertos grupos, por más poderosos que puedan ser, evalúan que esa posición de fuerza es insostenible en el mediano y largo plazo, toda vez que ella demanda recursos que pueden en un momento contener las acciones –por ejemplo, de la comunidad– pero que de ninguna forma logran superar o dar cuenta de las causas que generan la tensión o conflicto.

De lo anterior se deduce que la decisión de iniciar un proceso de Convivencia Sustentable puede provenir de la **conveniencia**, la **coerción o la convicción**. Cabe relevar el hecho de que los tres se presentan como válidos; lo importante es iniciar el proceso y persistir en él legítimamente.

Lo anterior, a su vez, da paso a la necesidad de considerar que la Convivencia Sustentable requiere en su implementación de un diagnóstico sobre el estado e historia de las relaciones entre los actores en un determinado territorio y generar las condiciones para que las posiciones se acerquen y se creen los lazos de confianza mínimos que una estrategia de este tipo requiere. Cuando se dice confianza, no se está diciendo ausencia de conflicto; la confianza apunta a la certeza que necesitan los actores respecto de la eficacia de los mecanismos diseñados para entablar negociaciones, y que estos serán respetados por cada uno de los actores y todos están dispuestos a valerse de ellos para alcanzar soluciones ante las tensiones que inevitablemente surgirán.

d. Qué RESULTADOS se pueden esperar de una estrategia de relacionamiento construida bajo esta perspectiva

Los resultados que los actores involucrados pueden esperar de una estrategia de Convivencia Sustentable se resumen en:

- Reducción de los niveles de conflicto y tensión entre los actores.
- Incremento de los beneficios ambientales, materiales y sociales para las partes.
- Participación coordinada en el diseño y ejecución de acciones orientadas al desarrollo del territorio y mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de las personas.
- El establecimiento de una forma distinta de relación entre actores, basada en la confianza y acuerdos logrados a partir de la especificidad e intereses de cada uno de ellos. Lo que debe primar es la idea de que se trata de grupos que están compartiendo un mismo territorio y donde el accionar de cada uno de ellos tiene incidencia en el quehacer de los otros, por lo que se debe aprovechar esta interdependencia para hacer de ella un mecanismo que contribuya al desarrollo del área y de cada una de las partes.

II. GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

El ambiente local es el escenario privilegiado para desarrollar iniciativas de Convivencia Sustentable, pues es donde permanentemente interactúan los distintos actores en forma más directa. De ahí que la gestión del desarrollo local cobre especial relevancia.

1. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

El nivel local corresponde al espacio o lugar en el que transcurre cotidianamente nuestra vida y donde se distinguen componentes del ambiente tales como aire, agua, suelo, recursos naturales, las ciudades o poblados, y sus interacciones con las distintas formas de vida que allí se encuentran. Esto incluye a las comunidades humanas, cuyas características sociales, económicas y culturales determinan la forma en que utilizan ese espacio y los recursos que les provee.

Muchas intervenciones del territorio generan problemas *sociales* y *ambientales*, como el crecimiento desordenado de las comunas o poblados, el surgimiento de microbasurales clandestinos, el deterioro de áreas verdes, la contaminación del aire y de cursos de agua, entre otros. Desde la perspectiva de los habitantes de una comuna o localidad, se viven estas situaciones descritas de distinta forma según las propias jerarquizaciones de problemas que se hagan en forma individual o colectiva. Normalmente las comunas pobres sufren mayores impactos en su calidad de vida producto de las situaciones señaladas. Sin embargo, problemas como la contaminación atmosférica e intramuros y un desordenado transporte público, por mencionar algunos, afectan a todos los ciudadanos.

La gestión del desarrollo local alude al proceso de toma de decisiones asociado a la búsqueda de soluciones a los problemas evidenciados y/o a la instalación de procesos y programas que apunten al desarrollo sustentable aplicado al territorio. Esta toma de decisiones debe ser participativa entre los diferentes actores, "compartiendo" el

poder, es decir, buscando soluciones mediante el diálogo que nos conduzcan a soluciones creativas e implementadas mejor, dada la comprensión previa existente.

La gestión del desarrollo local puede ser promovida desde los distintos sectores que componen las localidades o comunas. Sin embargo, cada sector privilegia sus propios intereses y preocupaciones, por lo cual es imprescindible la interacción entre ellos para lograr el bienestar de todos.

2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL DESARROLLO A NIVEL LOCAL

Una de las áreas que ejemplifica la importancia de una gestión del desarrollo a nivel local es la referida a los asuntos ambientales. El cuerpo legal que rige a los órganos del Estado con competencia ambiental es diverso y variado, destacándose entre ellos la Ley de Bases Generales del Medio Ambiente, que articula el Sistema Nacional de Gestión Ambiental, entregándole a la Comisión Nacional del Medio Ambiente un rol eminentemente coordinador.

Por su parte, se advierte en nuestro país un déficit de políticas ambientales sectoriales específicas respecto, por ejemplo, del manejo de recursos naturales (aguas, bosques, recursos marinos) y su ordenamiento territorial, por mencionar algunos.

Lo anterior hace que las distintas reparticiones del sector público, con relativa frecuencia, lleguen al ámbito de lo local en una forma asistemática, no siempre coordinada y, por tanto, muy poco eficaz. Esto ha generado no pocas veces la sobreoferta de programas de desarrollo y apoyo en ciertas comunas frente al "olvido" de otras por parte de las reparticiones estatales.

En muchos casos, las políticas públicas y los lineamientos generales de las instituciones que trabajan en temas ambientales a nivel nacional o regional, no responden a las necesidades de las problemáticas específicas de cada localidad. De ahí que adquiera

un importante papel el gobierno local y la apertura de espacios de debate a nivel comunal sobre los problemas ambientales, para jerarquizarlos y abordarlos a través de los instrumentos de planificación en conjunto con los sectores públicos y privados.

Una gestión ambiental local que apunta a la Convivencia Sustentable recurre a la articulación de los distintos actores para el desarrollo de diagnósticos ambientales locales, planes de acción para la sustentabilidad, agendas ambientales, etc. Estos elementos, óptimamente, se reflejan en un instrumento poderoso de los gobiernos locales –el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)– donde se entiende que la temática está instalada en toda la estructura municipal y, además, cuenta con recursos asignados.

Una ciudad o comuna gestionada con este enfoque alcanza, no sin esfuerzo previo, **consensos entre actores** dispuestos a cooperar; y ayuda a que los resultados de la acción sean apreciados con nitidez por la multiplicación de sus impactos y se generen al mismo tiempo certezas de que se está defendiendo el propio ambiente –social, natural y construido– frente a futuros problemas que afectarían a toda la población, pero especialmente a los grupos más vulnerables.

3. ACTORES CLAVES EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL

Los actores²⁸ relevantes para la gestión local son todos aquellos que se involucran en una iniciativa que implique el desarrollo de acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de una localidad.

La experiencia muestra que no hay ningún actor social que tenga control sobre todas las dimensiones de un territorio dado. Por lo tanto, el desarrollo local necesita de la participación de todos los actores relevantes en las diferentes dimensiones. Algunos de estos son la municipalidad, las organizaciones sociales, las empresas privadas y los centros académicos.

NO OLVIDAR...

- El principal recurso de la gestión del desarrollo local son las propias personas y, por lo tanto, más allá de la cantidad de instituciones u organismos que se crean o se convocan para la generación de una acción, interesa en especial la **calidad de los recursos humanos** que la ejecutan.
- La institucionalidad estatal actualmente destaca lo **colectivo** y grupal como el elemento principal de la transformación. Sin antagonizar por cierto la dimensión individual con la colectiva, hoy en día se exige combinar la revalorización del papel de individuos con capacidades emprendedoras y de gestión para crear competitividad, con el respaldo que otorgan las acciones colectivas, todo ello basado en un sistema de valores y de afirmación de la autoestima.
- La **visión positiva**, la **concertación** y el **liderazgo**, son tres actitudes claves que favorecen el desarrollo de la gestión que apunta a una Convivencia Sustentable. Estas se complementan entre sí y en conjunto le dan impulso. Así, las visiones se elaboran, se transmiten y plasman por una sociedad inspirada por líderes. El éxito está condicionado a que existan dirigentes que muestran caminos, que comparten visiones y que tienen la capacidad de trabajar en conjunto.
- Dada la complejidad de la vida moderna, las decisiones deben **conciliar** criterios económicos con criterios sociales y ambientales. No deben prevalecer unos sobre los otros. ■

Para promover el desarrollo de iniciativas de Convivencia Sustentable, estos actores requieren transformarse en agentes conscientes y coordinados del desarrollo local. Vale decir, en un sujeto colectivo de su propio desarrollo.

El gobierno local

El municipio como una entidad pública que representa la realidad local, es el organismo que impulsa el desarrollo local a través de la implementación de diversos programas sociales, culturales y ambientales. Estos programas son planificados y ejecutados a través de las diversas instancias municipales, y priorizados de acuerdo a los mandatos del Gobierno Central. La Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), por ejemplo, en muchos municipios es la encargada, entre otras cosas, de generar y ejecutar los programas sociales que apuntan a solucionar problemas de empleo, acceso a sistemas de bienestar social, asignación de pensiones sociales, y en general aporta los datos necesarios para caracterizar socialmente

28) Ver definición de actor social en Capítulo I, acápite 3.

a la población. Esta información es centralizada en la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAC), donde se contienen todos los antecedentes para conocer las estrategias de desarrollo comunitario, como Diagnósticos Comunales, PLADECO (Plan de Desarrollo Comunitario), Planes de Inversión, etc.

En todo caso, los municipios no son todavía gobiernos locales en plenitud. Hasta ahora han asumido la educación y la salud, pero con muchas falencias, actuando, más bien, sólo como administradores de territorios locales.

En relación con la Responsabilidad Social, los municipios están dotados de algunas competencias, pero no muchos recursos ni atribuciones. La RS mirada desde un municipio consiste en desarrollar líneas de acción en diversos ámbitos y generación de políticas con participación de diferentes actores en forma asociativa. Existe un gran desafío de generar progreso en esta dirección. Igualmente existe un importante desafío en su rol de promover y asegurar la participación. Actualmente la ley establece la obligatoriedad de contar con una Ordenanza de Participación Ciudadana para los instrumentos de ordenamiento territorial, pero se ha materializado sólo en aproximadamente 60 municipios, con una precaria implementación.

La sociedad civil

El sector social, las organizaciones comunitarias y grupos de interés organizados formal o informalmente, aportan a un programa de desarrollo local su visión sobre la problemática, la búsqueda de soluciones y, en la medida que participan de los diseños, pueden apropiarse de los procesos, facilitando así su mantención en el tiempo. Poseen además el dinamismo y flexibilidad que, a menudo, las estructuras estatales carecen, lo que les permite innovar; realizar experiencias, extraer aprendizajes y proponer al Estado modos y estrategias de desarrollo con una enorme rapidez.

El sector privado

El sector privado, al igual que los otros actores, tiene un rol relevante en la puesta en marcha de planes de desarrollo local, a los cuales puede aportar recursos, su experiencia y sistemas de gestión, inversión y empleo.

4. LA CONSTRUCCIÓN DEL "NOSOTROS"

Constituir un sujeto colectivo, en donde todos los actores estén involucrados en planes de desarrollo local, representa un gran desafío. Requiere crear vínculos de negociación y cooperación, administrar las diferencias, buscar las coincidencias en medio de

un proceso que no es lineal (con avances y retrocesos), pero que en definitiva camina hacia la construcción de una nueva lógica que tienda a establecer relaciones de confianza y colaboración entre los diversos actores sociales.

Esto se lleva a cabo a través de tres modalidades que se dan por separado, pero que se potencian para constituir un proceso integral:

- **Participación ciudadana:** involucramiento de las personas y las organizaciones en los procesos de toma de decisiones y en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas o acciones públicas.
- **Generación de acuerdos:** proceso que se genera entre los distintos actores sociales, económicos y políticos, que se realiza con el objetivo de concertar y viabilizar iniciativas de beneficio común. Concertar implica negociar entre intereses y visiones diferentes, en pos de construir un acuerdo aceptable para todos.
- **Alianzas intersectoriales:** es la concreción de la colaboración intersectorial, con perspectiva de mediano y largo plazo, en la cual los individuos, grupos y organizaciones de distinta naturaleza acuerdan trabajar conjuntamente a fin de promover el desarrollo local, lo que implica compartir riesgos y beneficios, así como definir mecanismos que permitan que las partes involucradas examinen y actualicen regularmente su relación (ver ejemplos en págs. 34-35).

La concreción de un programa de Convivencia Sustentable, requiere la generación de alianzas intersectoriales que no se limiten a la toma de acuerdos generales o a la realización de acciones puntuales, sino que se centren en la coordinación —con la participación de todos los interesados— de recursos y acciones entre los actores locales con el objetivo de promover el desarrollo de la comunidad local, con una visión de mediano y largo plazo.

La formación de alianzas para el desarrollo local es resultado de un proceso lento, en el que los involucrados aprenden paulatinamente a trabajar cooperativamente, a comprender las distintas lógicas e intereses institucionales, donde construyen una lógica común e incrementan el capital de confianza entre ellos.

ALIANZAS INTERSECTORIALES

El desarrollo sustentable requiere una **relación estratégica entre el sector público y privado**. Las naciones que han logrado superar su situación de pobreza lo han hecho gracias a que el Gobierno, las empresas y la sociedad civil han compartido valores, tales como procedimientos éticos, derechos políticos, económicos, sociales y civiles, y han logrado construir un “nosotros”. A modo de ejemplo, los cinco países que constituyen el “milagro asiático” han encontrado una convergencia entre estos tres actores en torno a un propósito común: convertirse en países modernos y superar la pobreza. ¿Qué gana cada colaborador con la interacción con otros actores? Al respecto, es preciso valorar activos de diferentes tipos:

- **Físicos:** financieros, técnicos y recursos materiales.
- **Organizacionales:** personal, estructura, liderazgo, capacidad de gestión (planificación, implementación, monitoreo, evaluación y capacitación).
- **Políticos:** poder; influencia, autoridad, legitimidad, acceso a redes.
- **Intelectuales:** conocimiento de diferentes áreas de expertizaje.

Para que las alianzas sean perdurables y exitosas, deben ser sinceras en cuanto a sus motivaciones y expectativas, equitativas en cuanto a los beneficios que aportan a cada actor; y ninguno de los actores debe imponer un modelo: éste se debe generar participativamente entre todos los involucrados. ■

Alianzas ejemplo 1:

ALIANZAS INTERSECTORIALES EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD DE TILTI: UNA INICIATIVA DE CONAF PARA LA PROTECCIÓN DEL CERRO EL ROBLE

En Caleu, comuna de Tilti, las reparticiones públicas diseñaron una estrategia colaborativa para promover un desarrollo local sustentable en torno al cerro El Roble, declarado Santuario de la Naturaleza. Participaron la comunidad, las autoridades municipales, los servicios públicos involucrados y las empresas de la localidad. Convocando a todos los actores, CONAF compartió su Plan de Acción, elaborado participativamente con los propios comuneros de Caleu, destacando los componentes que la institución podía aportar a su cumplimiento y aquellos que faltaban. A continuación, cada asistente identificó qué podía obtener a través de la materialización del Plan y qué podía aportar. De esta forma, los asistentes lograron constatar que juntos podían reunir una cantidad de recursos y que, por lo mismo, lo que faltaba ya no parecía inalcanzable. Asimismo, comenzaron a visualizarse como una oportunidad los unos para los otros, además de descubrir que la alianza ya contaba con mucho de lo que se precisaba.

Chilquinta ofreció impulsar la educación ambiental; KDM, la maquinaria para mejorar los caminos de acceso; Anglo American ofreció analizar la posibilidad de forestación del sector; y Codelco ofreció contribuir con la señalética y material de difusión, así como un Fondo Concursable para iniciativas comunitarias y capacitación para microempresarios.

Las reparticiones públicas también asumieron su rol: la

Dirección de Vialidad ofreció asistencia técnica para el mejoramiento de los caminos de acceso; el SEREMI de Agricultura, apoyo político para concertar voluntades; CONAF, sus conocimientos en la interpretación de los senderos; SERNATUR puso a disposición su capacidad de orientación y gestión técnica, así como sus canales de difusión, además de talleres para fomentar la conciencia turística del lugar). INDAP anunció que apoyará proyectos productivos de pequeños agricultores, destacando el potencial apícola de la zona; CONAMA puso a disposición del Plan su apoyo a la educación ambiental, la posibilidad de compensar impactos ambientales de proyectos regionales con forestación en el lugar y de incorporar al cerro El Roble en el Sendero de Chile; y el INIA ofreció asistencia técnica en proyectos apícolas. Adicionalmente, la municipalidad se comprometió a orientar el proceso de fomento productivo de la comunidad; la Fundación Greengrant ofreció apoyo a pequeñas inversiones con el objeto de promover la democracia en lugares relevantes por su biodiversidad; y Casa de la Paz aportó apoyo metodológico y difusión de la experiencia.

Por su parte, los comuneros abrieron su casa para la materialización de las iniciativas, ofrecieron tiempo y mano de obra, y se manifestaron entusiastas ante los ofrecimientos de capacitaciones y apoyos de diversa naturaleza. ■

Alianzas: Ejemplo 2

ALIANZA PARA LA ALFABETIZACIÓN DIGITAL

La alianza entre las empresas Telefónica, Microsoft y Olidata, en alianza con la Fundación de Vida Rural, muestra cómo se pueden hacer aportes conjuntos a un objetivo de desarrollo nacional en el marco del Plan de Negocios de la empresa

El Programa Nacional Complementario de Alfabetización Digital implica que Telefónica aporta el acceso a banda ancha; Microsoft el contenedor equipado, financiamiento y licencias de software; Olidata aporta los PCs, y la Fundación de Vida Rural aporta el contenido y ejecución

del programa. Hasta inicios de 2006 el programa había alfabetizado a 85.000 personas.

Por su parte, Telefónica hasta principios de 2006 había instalado 6.500 líneas telefónica gratuitas para acceso a Internet, distribuidas en aproximadamente 5.700 colegios. Como resultado, actualmente el 61% de los estudiantes del país tiene acceso a banda ancha y el 93% de los estudiantes tiene acceso a Internet. ■

III. APRENDIZAJES DESDE LA EXPERIENCIA EN PROYECTOS DE RELACIONAMIENTO EMPRESA-COMUNIDAD

Durante los últimos doce años, Casa de la Paz ha desarrollado diversas iniciativas tendientes a generar instancias de encuentro intersectorial, principalmente en el campo de la acción ambiental. En ellas ha aplicado metodologías de participación ciudadana, de resolución alternativa de conflictos, de incorporación de elementos de responsabilidad social en la gestión empresarial y de construcción de acuerdos de desarrollo local. Esto ha incluido proyectos de relaciones empresa-comunidad con Shell, Aguas Andinas, Forestal Monte Águila, ENAMI, Minera Anglo American, MASISA, Gerdau Aza, ENAP Magallanes y Forestal Terranova, entre otros, de todos los cuales se ha ido acumulando una serie de aprendizajes sobre las relaciones empresa-comunidad-gobierno local (los actores, sus roles, sus alianzas), que se sintetizan en este capítulo, además de aprendizajes metodológicos, que se sintetizan en el Capítulo V²⁹. De estas experiencias se extraen recomendaciones para comenzar a promover procesos de convivencia sustentable en Chile.

1. LOS ACTORES Y SUS ROLES

LA EMPRESA

¿Qué observamos?

Del análisis de las experiencias presentadas, se puede observar que **el rol de la empresa como actor de programas sociales suele obedecer a diversas motivaciones**, tales como:

- El convencimiento que una empresa socialmente responsable tiene un mejor desempeño y, por ende,

mejores resultados económicos. En muchos casos esto va asociado a la presión de los consumidores (mercado interno y externo) por prácticas socialmente responsables.

- Motivaciones altruistas (tradición asistencialista-filantrópica)
- La creciente fiscalización de las organizaciones de la sociedad civil.
- La presencia de un conflicto manifiesto con alguna comunidad, que impulsa a la empresa a acercarse a la comunidad o a invitar a un “tercero neutral” que construya el puente entre ambas.
- La decisión corporativa y, por tanto, el mandato desde su casa matriz, especialmente en el caso de compañías multinacionales, de involucrar a la empresa con su comunidad a través de programas sociales.
- El interés por construir y proyectar una identidad corporativa favorable a través del compromiso con comunidades carenciadas. Esta buena imagen favorece, por una parte, la credibilidad de la empresa ante las autoridades, entidades financieras, clientes y, por otra, le permite atraer los mejores talentos.
- El deseo de tener un mayor protagonismo y participación en las decisiones que se tomen en la región y que pueden afectarla.

En el año 1998 el Gobierno Regional de la IV Región encargó la elaboración del proyecto Plan de Manejo Integrado de la Bahía La Herradura. Para estos efectos se conformaron equipos de trabajo al interior de cada sector participante (empresas, Municipio de Coquimbo, CONAMA IV Región y la comunidad que se organizó conformando el Comité Pro Defensa de la Bahía y su

29) Estos aprendizajes también han sido complementados con otras instancias de observación y análisis, entre ellos: la participación de Casa de la Paz desde el año 2002 en la Comisión Verificadora de Conducta Responsable, de la Asociación Gremial de Industrias Químicas (Asiquim), con lo cual hasta 2005 había participado en la verificación de 36 empresas; la participación en talleres internacionales sobre el tema; y la sistematización de experiencias de relaciones empresa comunidad en la industria química en 2005 (BASF, ENAP Bío Bío, Methanex) y estudio de casos internacionales.

entorno, agrupando a 31 Juntas de Vecinos. El objetivo del Plan era lograr un equilibrio entre las actividades productivas locales para su desarrollo sustentable (pesca artesanal, industria pesquera, embarque de minerales, deportes náuticos y turismo, entre otras). Se contrató a una empresa consultora para el diseño del plan y a Casa de la Paz como ente facilitador y encargado del proceso de participación ciudadana de manera de asegurarse que el Plan respondiera realmente a las preocupaciones de las distintas partes interesadas. Esta iniciativa motivó por tanto la participación de las principales empresas presentes en la bahía, de manera de ser partícipes de las nuevas reglas del juego que allí se establecerían.

- La adhesión a sistemas de certificación y a códigos de conducta (por ejemplo el Forest Stewardship Council de la industria forestal, o Conducta Responsable de la industria química) que incorporan la relación con la comunidad como requisito.
- La intención de mejorar el clima interno a través del voluntariado de los trabajadores en una causa de impacto socioambiental.

A juicio de la empresa Shell, las ventajas de involucrar a sus empleados en trabajos comunitarios voluntarios, como ha ocurrido en los proyectos Manos Unidas, ejecutados con Casa de la Paz han sido:

- Mejoras en la motivación del personal
 - Mayor lealtad y compromiso del personal hacia la empresa
 - Mejor comunicación interna
 - Desarrollo de nuevas competencias
 - Identificación de nuevos líderes
 - Promoción del trabajo en equipo
 - Fomento de la cultura corporativa
- El concepto de "solidaridad egoísta" que asume que una empresa para tener éxito y proyectarse en el tiempo, requiere gobernabilidad social y consumidores con poder adquisitivo ("no existen empresas saludables en sociedades enfermas").
 - La implantación de programas de gestión de calidad (en búsqueda de una mayor competitividad), en sus diversas formas, que incluyen importantes componentes de Responsabilidad Social.

- La inspiración valórica: el deseo de dejar las cosas mejor de lo que estaban.

La participación empresarial se puede concretar de distintas formas. A partir de algunos proyectos ejecutados por Casa de la Paz para empresas productivas y de servicios, podemos destacar a modo de ejemplo:

- Shell participa a través de apoyo financiero y voluntariado en proyectos que mejoren el entorno socioambiental de las comunidades seleccionadas a través del Programa Manos Unidas,

Manos Unidas es un programa concebido como una experiencia donde se unían las manos de los habitantes de escasos recursos deseosos de mejorar su calidad de vida. Fue promovido por Shell, aportando con recursos financieros, capacidad de gestión y trabajo voluntario. Casa de la Paz actuó como "bisagra" entre la empresa y la comunidad y diseñó y ejecutó en conjunto con la empresa distintas intervenciones sociales en el marco del programa. Entre 1997 y el 2003 se implementaron cuatro versiones en distintas comunas de escasos recursos de la Región Metropolitana.

- Aguas Andinas desarrolla un programa que mejora el uso de la red de alcantarillado entregando así un mejor servicio a los usuarios y promoviendo la articulación social y la educación ambiental.

En el año 2001 la empresa Aguas Andinas solicita a Casa de la Paz trabajar en conjunto para resolver el problema de recurrentes obstrucciones del alcantarillado en algunos sectores de Santiago, muchas veces provocado por mal uso por parte de los vecinos, lo cual generaba muchas tensiones entre la empresa y las comunidades afectadas que presentaban permanentemente reclamos a la empresa. En este contexto se crea el proyecto "Programa educativo y participativo por un buen uso del alcantarillado" diseñado y ejecutado por Casa de la Paz a partir de su experiencia en educación ambiental y trabajo comunitario participativo. El programa involucró activamente al Municipio, la empresa, la comunidad educativa y a la comunidad representada por dirigentes sociales, líderes comunitarios y vecinos en general. Este proyecto se viene implementando desde el año 2001 en distintas comunas de escasos recursos de la Región Metropolitana donde Aguas Andinas presta servicios, logrando disminuir notoriamente las obstrucciones, mejorando así la relación con la empresa y generando un impacto positivo en la calidad de vida de los vecinos.

- Enami y Forestal Monte Águila intervienen en zonas impactadas negativamente por sus operaciones, asumiendo su responsabilidad en el deterioro ambiental y social de sus localidades vecinas, pero también apoyando proyectos que mejoran las capacidades de desarrollo de sus comunidades: ENAMI a través de apoyo al proceso para la certificación ambiental de las escuelas que apadrina (escuela básica La Greda de Puchuncaví y escuela de párvulos de Valle de Narau de Quintero); Monte Águila con procesos de capacitación de dirigentes sociales en el diseño y ejecución de proyectos locales.

En el marco de un convenio con CONAMA y las comunidades donde opera la empresa, en el año 2002 ENAMI decidió emprender un proceso de fortalecimiento de la educación ambiental en las escuelas que apoya en calidad de Aldeas Ambientales³⁰. El proyecto se enfocó en lograr la Certificación Ambiental de Escuelas, programa de carácter voluntario impulsado por CONAMA y MINEDUC, para instalar un Sistema de Gestión Ambiental en la comunidad educativa. Casa de la Paz acompañó este proceso entregando asistencia técnica a las escuelas para conformar un Comité Promotor de la Certificación y presentar un Plan de Acción que integrara los ámbitos pedagógicos, de gestión ambiental, de relaciones con la comunidad, las redes de apoyo, y elaborara un cronograma y presupuesto para su ejecución.

En el año 2000 en la IX Región, en un momento en que las empresas forestales aparecían en las portadas de los diarios por los conflictos con sus comunidades aledañas, la empresa forestal Monte Águila toma la iniciativa de emprender un proceso de mejoramiento de las relaciones con la comunidad de Collipulli, a través de un plan de fortalecimiento de líderes locales, llevando a cabo capacitación en temas de liderazgo, organización para la acción, comunicación y formulación de proyectos sociales. El proyecto denominado "Generación de habilidades en líderes locales" incorporó también el apoyo a la puesta en marcha de iniciativas de desarrollo local gestionadas y desarrolladas por los líderes capacitados. La iniciativa fue previamente fundada por un diagnóstico de percepción y aspiraciones de la comunidad y por una clara identificación de los impactos sociales y ambientales provocados por la empresa. La municipalidad facilitó y apoyó la iniciativa, la cual se alineaba con un proyecto de trabajo con la comunidad que venía ejecutando desde hace algún

tiempo. Dentro del periodo de un año, los líderes beneficiados elaboraron nueve proyectos de desarrollo local, detectaron posibles fuentes de financiamiento nacional e internacional y varios de ellos lograron financiamiento, recibiendo apoyo de gestión por parte del proyecto de la empresa.

Dado lo innovador del concepto de la *Responsabilidad Social Empresarial*, al inicio muchas empresas impulsoras de iniciativas desarrolladas por Casa de la Paz no tenían nítidamente definido su rol en el desarrollo local, y sus aportes a las comunidades todavía respondían mucho a coyunturas específicas, sin ser parte de una **política explícita de Responsabilidad Social Empresarial** que incluyera objetivos claros y permanentes, indicadores y verificadores de éxito.

Sobre **aspectos de convivencia**, se puede señalar que no en todas las experiencias de Casa de la Paz se planteó explícitamente como objetivo mejorar la convivencia con otros sectores sociales. En la mayoría de los casos, esto se aprecia más bien como un resultado que como un objetivo inicial.

¿Qué aprendimos?

Compromiso más allá de la norma. Los procesos de convivencia sustentable se instalan con más fuerza cuando todos los participantes advierten la intención de la empresa de ir "más allá de la norma", especialmente en lo ambiental y lo laboral, y de contribuir en forma voluntaria con el mejoramiento de la calidad de vida de la localidad en la cual está inserta.

Lo anterior se refleja en particular en aquellas empresas que tienen contratistas y externalizan algunas actividades a través de ellos. Es esencial que dichas empresas consideren a los trabajadores de las empresas contratistas también como parte integral de su responsabilidad, sin desentenderse de ellos.

Motivación. Cuando la participación de la empresa en un proyecto de desarrollo local permite beneficios tanto a ésta como a la comunidad, las iniciativas logran mayor sustentabilidad en el tiempo.

30) Las Aldeas Ambientales son centros de educación y coordinación impulsados por CONAMA, orientados a la comunidad escolar y vecinal de comunas de la V Región, para la formación de líderes proactivos por cuyo medio se propenda al desarrollo sustentable de sus comunas.

Equilibrio. Debe existir un balance entre las motivaciones “altruistas” (tendientes a hacer el bien) y las “pragmáticas” (obtener beneficios para el negocio). La predominancia de las primeras hace vulnerable el programa en tiempos de crisis o cambio del equipo humano a cargo; la existencia solamente de las segundas dificulta la generación de alianzas con terceros.

Cuando la agencia de publicidad Mc Cann-Erickson planteó a avisadores y medios de comunicación la campaña “Piensa Positivo”, resaltó la conveniencia de insuflar optimismo en la cultura nacional no sólo para el bienestar nacional, sino también para beneficio de las propias empresas, que, en un clima de confianza, podrían aumentar sus ventas.

Involucramiento gerencial. Cuando la comunidad y/o el gobierno local advierten una participación del cuerpo gerencial o ejecutivo de la empresa en los programas de convivencia sustentable, dado que es parte de su política corporativa, éstos adquieren mayor fuerza y la empresa gana en credibilidad y confianza. Ello ocurre también hacia adentro de la empresa: cuando la cabeza de la compañía está sinceramente comprometida con las iniciativas de RSE, los empleados tienden a incorporarlas con mayor intensidad.

En todas las actividades que ha desarrollado Shell a través del programa Manos Unidas, ejecutado con Casa de la Paz, se ha contado con la activa participación del presidente de la empresa, lo cual constituye una señal inmejorable de la importancia que la empresa otorga al programa.

Responsabilidad Social de la Empresa. La ausencia de una conceptualización definitiva sobre la RSE hace que las prácticas corporativas tengan muy diversos acentos y matices, de manera que algunas empresas enfatizan la filantropía, haciendo aportes a obras de caridad, mientras otras se enfocan más en la dimensión interna (calidad de vida laboral, ética y producción limpia, por ejemplo), en apoyar a las comunidades aledañas a sus instalaciones o en incorporar a las comunidades locales en sus negocios³¹.

Inicialmente, la RSE fue asumida por las filiales de empresas multinacionales a partir de directrices recibidas de las casas matrices alineándose con la tendencia de la sociedad civil de los países desarrollados de tener expectativas crecientes hacia las empresas privadas. Paulatinamente, muchos empresarios chilenos comienzan a percibir:

- que la RSE “es buena para el negocio”, dado que contribuye a mejorar la identidad corporativa y la competitividad; y

“La RSE es un elemento de diferenciación, de competitividad y es muy rentable”. Gonzalo García, presidente de SOFOFA Responsabilidad Empresarial, Edición Especial El Mercurio RSE, 31/12/2003.

- que la RSE debe ejercerse tanto hacia el interior como hacia el exterior de la empresa y hacia todo su sistema de valor.

La empresa Methanex motiva a sus contratistas para que desarrollen su propio plan de involucramiento con la comunidad.

- que la Responsabilidad Social es un proceso progresivo, que no se logra de la noche a la mañana. Tanto el convencimiento, como el aprendizaje y la implementación se van logrando paso a paso. Lo importante es comenzar y luego avanzar con determinación. Por otra parte, la Responsabilidad Social siempre tiene espacio para mejorar, por lo que nunca se termina de progresar.

Por otra parte, la pequeña y mediana empresa (PYME) aún no aparece como un actor relevante en el campo de la RSE, aunque se asegura que muchas de ellas sí desarrollan este tipo de actividades y que la falta de visibilización llevaría a este equívoco.

Minera Escondida promovió y apoyó técnica y financieramente para que empresas contratistas con las que trabaja se certificaran ISO 14.001, con lo cual la empresa se beneficiaría con una mejor y más eficiente gestión de su negocio, avanzaría en la implementación de

31) Esto último se refiere a detectar oportunidades relacionadas con el negocio que vayan en beneficio de la comunidad, por ejemplo, un programa de desarrollo de proveedores donde se capacita a emprendedores locales para cumplir con los requisitos de la empresa integrándose a su cadena de valor.

su política ambiental de "Daño Cero", a la vez que difundiría los criterios de RSE a empresas de menor tamaño. A juicio de estas últimas, el apoyo no sólo les ha significado una mejor relación con Minera Escondida, sino también con sus propios trabajadores, lo cual incide directamente en una mejor gestión. Reconocen también que ello les ha abierto las puertas a otros clientes.

Con algunas excepciones, podría afirmarse que existe algún grado de confusión acerca de la forma, oportunidad y carácter que deben tomar las actividades de RSE y cómo priorizar o equilibrar entre las dimensiones interna y externa. La forma de llevarla a la práctica aún parece ser un trabajo en construcción, que requerirá todavía de tiempo para el aprendizaje.

Aparece entonces como de especial interés identificar los **factores diferenciadores o límites** (fronteras) entre la filantropía o beneficencia empresarial, la ética en el ejercicio de los negocios, la preocupación por el bienestar del personal y el buen clima laboral interno, y los procesos más amplios de RSE.

LA COMUNIDAD

¿Qué observamos?

En cada proyecto analizado, el rol jugado por la organización social y por los dirigentes fue diferente. Hay organizaciones y líderes comunitarios de gran trayectoria, que apoyan el trabajo en los proyectos, que aportan información valiosa, participan en comités sectoriales, mesas de negociación y se convierten en representantes de las inquietudes de su comunidad, así como impulsores de nuevas propuestas de mejoramiento.

En otros casos, una historia previa de compromisos no cumplidos, agendas personales no explícitas o ausencia de claridad en el manejo de recursos, genera una actitud de desconfianza difícil de revertir.

En sectores de asentamientos nuevos, donde no había tradición comunitaria, participación social, ni trabajo de equipo, resultó más difícil la inserción del proyecto en la población. En el caso en que existían organizaciones nuevas, sus dirigentes no eran representativos de todos los vecinos, lo que ocasionó conflictos de relaciones humanas y afectó la credibilidad del proyecto.

Cuando una comunidad cuenta con estructuras formales de organización, pero que no son representativas ni dinámicas, es aconsejable promover la generación de una organización *ad hoc* al proyecto de modo de revitalizar las relaciones entre los participantes y no necesariamente "hacerse cargo de historias antiguas" o quedar en medio del fuego cruzado entre dos bandos.

Los resultados más "exitosos" se observaron en aquellos casos en los cuales las comunidades:

- Contaban con dirigentes validados por sus logros.

En el proyecto Manos Unidas I³², ejecutado con la empresa Shell, una dirigente (doña Ana Mila) de la villa urbana donde se ejecutaba el proyecto fue capaz de convocar y motivar a sus vecinos, así como conciliarlos cada vez que fue preciso hacerlo. "Vecinos, no me critiquen, ayúdenme", decía con tal convicción que derribaba cualquier resistencia. Al final del programa, doña Ana Mila se había transformado de una tranquila dueña de casa en una potente líder, hasta la fecha reconocida por las autoridades municipales y otros interlocutores.

32) Manos Unidas I fue la primera versión de Manos Unidas (1997-1998) en conjunto con la empresa Shell. Se ejecutó en una villa construida 10 años antes por la SOFOFA en Puente Alto, la cual contemplaba la construcción de áreas verdes, que a la fecha del proyecto aún no se habían logrado concretar. Para lograr este objetivo se conformó una organización –"Comité pro parque"– con representantes de vecinos, de Shell y Casa de la Paz, reuniéndose para definir cómo se avanzaría en el desarrollo de las áreas verdes. Si bien el proceso no estuvo exento de algunas dificultades, como algunas rivalidades iniciales entre los y las líderes que iban surgiendo, el proyecto resultó exitoso, ya que se le dio especial énfasis al proceso de apropiación de los destinatarios del proyecto participativo, involucrándolos tanto en la fase del diseño, la construcción, la mantención y la animación. Este enfoque se ha denominado como "Espacios Verdes Apropriadados" (EVAs). Se construyeron juegos infantiles, el parque y una multicancha, además de la formalización de un Comité de Adelanto, con personalidad jurídica, que tiene permanencia hasta la fecha. La estrategia metodológica implementada por Casa de la Paz permitió un contacto cotidiano con las organizaciones, facilitó la toma de decisiones en conjunto, la generación de relaciones de confianza y que las principales preocupaciones de los vecinos fueran acogidas a tiempo y con flexibilidad.

- Mantenían una dinámica acorde con una identidad arraigada de territorio y capacidad de organización.

Es el caso del proyecto "Generación de habilidades en líderes locales" de Forestal Monte Águila en Collipulli, los dirigentes de la zona donde operaba la empresa se encontraban organizados previamente a raíz de una iniciativa para crear una comunidad de emprendedores asesorados por la ONG Gente Expresa. Con ello se había logrado una cierta capacidad de escuchar y ser empáticos, de trabajo en equipo y de aceptar crítica negativa, lo cual facilitó el desarrollo del proyecto y su efectividad en beneficio de la comunidad local.

- Tenían lazos de confianza y relaciones democráticas, así como redes sociales operativas para los objetivos de los proyectos.
- Mantenían altos niveles de transparencia en su gestión. En caso contrario la desconfianza entorpece los resultados.

¿Qué aprendimos?

Pertinencia. Uno de los factores claves respecto del desarrollo de intervenciones que apunten a procesos de convivencia sustentable es la pertinencia, entendida como la sintonía entre lo que el equipo ejecutor desea lograr y lo que los destinatarios realmente requieren. Está demostrado que una comunidad se motivará e involucrará activa y creativamente en estas iniciativas si las propuestas "le hacen sentido" y responden a una necesidad valorada. Para lograr lo anterior es imprescindible tomarse el tiempo que sea necesario para ajustar **expectativas y objetivos de la intervención**, así como realizar un exhaustivo y cuidadoso diagnóstico de la situación.

Sinergia. La oportunidad surge cuando una comunidad ya ha detectado que hay una necesidad sentida, que algo ha avanzado hacia su concreción y asume que puede abordarla con la intervención propuesta en la medida que se alíe con otros. Es altamente recomendable estar atento a las **dinámicas sociales preexistentes y acoplarse a ellas**, especialmente si van arrojando resultados parciales positivos. Aunque parezca que el camino para lograr los objetivos específicos del proyecto es más largo, sus logros serán más

contundentes y más sustentables en el tiempo cuando la propuesta se articula o complementa con otros programas u otras dinámicas sociales en curso.

Participación temprana. La mejor forma de contar con una comunidad proactiva y motivada es generando desde las primeras etapas del diseño de la intervención los espacios para su involucramiento y asegurarse que todo el proceso de toma de decisiones sea participativo. En un país como Chile, la participación activa de la comunidad tiende a ser muchas veces difícil, por lo cual este tema resulta significativo.

Creación de confianza. El éxito de las intervenciones tiene una alta relación con el esfuerzo de mantener canales fluidos de comunicación entre todos los actores involucrados, especialmente si se trata de relaciones nuevas y entre "pares improbables". En el caso que esta sea la situación, habrá que diseñar al inicio actividades de **encuentro cara a cara** que faciliten poner en común las trayectorias de los actores y las razones de cada uno para emprender el proyecto. El no entender la motivación profunda de cada involucrado genera desconfianza, lo cual será un "ruido" que acompañará durante todo el desarrollo del proyecto.

Entrega de información adecuada, oportuna y pertinente. Pocas cosas irritan tanto a las comunidades como la percepción de que se les simplifica y distorsiona la información bajo la premisa de que "es muy técnica" o "es muy compleja". La experiencia demuestra que la ciudadanía, cada vez más, está en mejores condiciones de lograr un adecuado entendimiento de las problemáticas ambientales y sociales, especialmente si le afectan de forma directa, por lo que una oportuna y adecuada entrega de antecedentes no hace más que facilitar la búsqueda de soluciones conjuntas. También contribuye a generar desconfianza no conocer las reglas del juego, las instancias de tomas de decisiones y los recursos involucrados.

Liderazgos, empoderamiento y organizaciones pre-existentes. El hecho de que en las comunidades existan liderazgos previos puede ser un gran aporte al desarrollo del programa de convivencia sustentable, especialmente si los dirigentes están validados ante la ciudadanía a la cual representan y se sienten motivados por la propuesta. Especial atención habrá que poner para trabajar específicamente con los líderes formales e informales de la comunidad, de modo

de no menoscabar el tejido social que ellos estén colaborando a construir en sus localidades. Eventualmente, habrá que promover que los nuevos liderazgos surjan como producto de la intervención que se realice, en cuyo caso es recomendable dejarlo explícito en el diseño de la propuesta. La instalación de capacidades en la comunidad termina siendo el componente más valorado por las personas, ya que ello permite proyectarse más allá del término del proyecto.

Liderazgo femenino: los hombres a menudo se incorporan en los trabajos comunitarios desde una lógica del poder y la competencia; en cambio, la mayoría de las mujeres con quienes Casa de la Paz ha trabajado, lo han hecho desde un espíritu de servicio hacia la comunidad, intentando aportar al mejoramiento de su calidad de vida. Ello implica crear las condiciones —especialmente horarias— que favorezcan su participación en los proyectos.

Resultados concretos e involucramiento de las partes. Un programa que propone la obtención de resultados visibles, sean tangibles o no, cuenta desde su inicio con el apoyo de la comunidad para su ejecución. Permite construir confianzas, generar entusiasmo y apalancar otros recursos. Por su parte el fortalecimiento de las organizaciones y sus líderes se asocia fuertemente a la posibilidad de obtener logros concretos en un plazo de tiempo razonable. La ubicación en un territorio determinado, con límites explícitos, contribuye a la identificación del proyecto con las personas que allí habitan y sus necesidades. La existencia de espacios públicos comunitarios también constituye un facilitador para visualizar resultados concretos. Iniciativas como el mejoramiento del entorno de la casa propia, así como la educación de sus hijos, son buenas razones para incorporarse en los trabajos comunitarios. La computación también ha actuado como “anzuelo” para incorporar a los vecinos. Les permite obtener una herramienta laboral, así como sentirse parte de la modernidad. Los eventos constructivos, cuando incorporan elementos lúdicos, facilitan el mutuo conocimiento y la convivencia, a la vez que demuestran a los “incrédulos” que los compromisos se van cumpliendo.

Los programas de Manos Unidas, de Shell, contemplan un visible “antes” y un “después” fruto del trabajo codo a codo de empleados de la empresa con miembros de la comunidad, lo que genera acercamiento y compromiso.

Actitud de socios. El desarrollo de programas de convivencia se verá favorecido en la medida en que las comunidades logren superar una aspiración asistencialista en sus relaciones con otros actores sociales —como las empresas y el municipio— hacia otra más asociativa y proactiva, donde las comunidades se visualicen y aporten desde la perspectiva de socios de una iniciativa que involucre el desarrollo local o el mejoramiento de la calidad de vida. Y, también, en la medida en que las comunidades, al igual que los otros actores sociales, se planteen el cambio como algo que no viene de otros, sino que también es generado por ellas. La comunidad requiere ser considerada otra socia más y no “beneficiaria” o “destinataria”. En esta alianza, cada miembro aporta recursos de diferente tipo, pero todos necesarios: dinero, capacidad de gestión, metodologías sociales, mano de obra, confianza, convocatoria, infraestructura, entre otros. De todos modos, debe existir una relación proporcionada entre la complejidad del proyecto y la capacidad de gestión de las comunidades.

Conocimiento de los participantes: Levantar la mayor cantidad de información posible del grupo con el cual se trabaja, permitirá tomar adecuadas decisiones. Un censo etario, una caracterización socioeconómica, la estructura de ingresos de la población en cuestión, permiten adecuar las propuestas de modo de incrementar sus posibilidades de éxito. Por ejemplo, si hay un grupo juvenil, es conveniente invitarlo a ser parte del proyecto, actuando de monitores de los menores, o solicitando que diseñen intervenciones de arte. En caso contrario, si se sienten marginados del proyecto, pueden convertirse en una amenaza.

En el proyecto Manos Unidas I, los jóvenes diseñaron una escultura con material de desecho, la cual fue instalada en el lugar que ellos acostumbraban reunirse, con lo cual se “apropiaron” del área verde, en vez de destruirla.

EL MUNICIPIO

¿Qué observamos?

El rol del municipio ha sido fundamental, especialmente en aquellos proyectos en los que se ha requerido continuidad de las acciones implementadas.

Esto está estrechamente relacionado con el compromiso que tienen los alcaldes y/o los directores de los departamentos municipales involucrados, y con la capacidad que la estructura municipal posea de institucionalizar los programas en su interior. Si estos compromisos no están presentes, evidentemente se afectan los resultados esperados de largo plazo. Es importante recordar en este momento un comentario anterior en el sentido de que falta todavía mucho terreno en la línea de que los municipios sean gobiernos locales en plenitud, y no sólo en forma parcial.

Un ejemplo de activo involucramiento fue el del municipio de Collipulli, dando su apoyo a las actividades del proyecto "Generación de habilidades en líderes locales" de Forestal Monte Águila. Esto se vio facilitado por el hecho de que el municipio ya venía trabajando otras iniciativas en conjunto con la comunidad. Al mismo tiempo, el alcalde valoró el apoyo dado a estas comunidades por parte del proyecto, destacando la metodología de capacitación y la búsqueda de recursos para las propuestas presentadas por los vecinos.

Se ha observado que las comunidades, en general, visualizan al municipio como el principal responsable del desarrollo local, en tanto es la expresión más cercana del rol que le asignan tradicionalmente al Estado. Precisamente por ello reconocen la importancia de involucrarlo en la gestión y ejecución de los proyectos. A menudo existe resentimiento por el uso político que realiza la autoridad municipal, sin el debido reconocimiento de los aportes de los otros actores.

En algunos casos, los proyectos pueden aprovechar instancias implementadas por los municipios y reconocidas por la comunidad para el diálogo y gestión de iniciativas.

En el caso del proyecto "Programa educativo y participativo por un buen uso del alcantarillado" de Aguas Andinas, el programa llevado a cabo en la Comuna de El Bosque, contó con una comunidad organizada mediante una modalidad de trabajo que venía aplicando la municipalidad en otros sectores de la comuna, denominada "mesa barrial", facilitando el proceso de convocatoria y sensibilización.

Desde el sector privado, los municipios son percibidos como posibles aliados una vez que se hayan superado las "barreras burocráticas" y se haya despejado o asumido el temor de "utilización política" de los proyectos por parte de los alcaldes.

Por su parte, el municipio requiere habitualmente conocer desde el inicio las iniciativas que ocurren en su territorio, de modo de mejor discernir cuánto y cómo la apoyará.

¿Qué aprendimos?

Un municipio colaborador. La experiencia muestra que existe diversidad de estructuras municipales, por lo que se hace necesario diseñar acciones específicas de apoyo e involucramiento con el gobierno local, ya que éste cuenta frecuentemente con información y relaciones valiosas, pero que no siempre son accesibles. Cuando la comunidad y la empresa advierten una participación y compromiso desde las principales autoridades locales, los proyectos conjuntos adquieren mayor fuerza y proyección, a diferencia de los casos en que la representación municipal queda relegada a departamentos con menores atribuciones. Especialmente al inicio, el compromiso y la convocatoria del alcalde genera una mayor respuesta de los demás actores.

Pertinencia. Al igual que en el caso de la comunidad, se advierte que para que el municipio se involucre de manera activa y constructiva a la intervención propuesta, ésta debe estar de alguna forma reflejada en los planes estratégicos o de desarrollo municipal, de modo de no generar disfunción en las agendas de trabajo preestablecidas y los presupuestos asignados.

Superando suspicacias. El gobierno local suele sentir el llamado natural a recoger las preocupaciones de la comunidad y dar cuerpo a la búsqueda de soluciones, lo cual de hecho es su rol esencial. Con cierta frecuencia ocurre que el municipio advierte en la ONG un cierto nivel de "intromisión" en asuntos propios. El hacerse cargo tempranamente de esta situación, si es que existe, y resolverla por la vía de la incorporación del municipio en las etapas de diseño del proyecto, dejando los necesarios espacios para un mayor protagonismo y liderazgo, es una gran ayuda en la instalación de procesos de convivencia sustentable, especialmente porque el municipio es quien mejor puede garantizar la permanencia de estos procesos en el tiempo.

De las experiencias analizadas se observa la importancia de:

- *Involucrar a los municipios desde el diseño de la intervención.*
- *Ajustar los programas de convivencia a las prioridades locales.*
- *Crear lazos de confianza o restablecer las confianzas entre los distintos actores y el municipio antes de comenzar un programa de convivencia.*
- *Tener siempre en consideración el protocolo que acompaña muchas veces a las autoridades comunales.*
- *Evaluar la posibilidad efectiva del municipio de hacer seguimiento de las iniciativas comunitarias, especialmente si ellas están relacionadas con funciones propias del municipio, por ejemplo, con la mantención de áreas verdes, el abastecimiento de agua o energía eléctrica, o la recolección diferenciada de residuos sólidos domiciliarios.*

ORGANIZACIONES FACILITADORAS

¿Qué observamos?

No es casual que la mayoría de los proyectos que apuntan a la interacción de distintos actores (comunidad, empresa, sector público) en un territorio dado, recurran a la intervención de organizaciones no gubernamentales o consultoras para su coordinación. Actuando en calidad de "ejecutoras" del proyecto, cumplen una serie de funciones como:

- **Orientadoras** del proceso, a partir de sus conocimientos metodológicos y del aporte de una visión que da norte y sentido a la intervención (en este caso, la convivencia y el desarrollo sustentables).
- **Facilitadoras** de las interacciones entre "pares improbables" (función de "bisagra"), dados sus conocimientos sobre la lógica con que cada uno opera y su condición de "tercero neutral".
- **Articuladoras** de las acciones y aportes de los distintos actores, fundamentalmente a través de estrategias participativas.
- **Mediadoras**, cuando así lo requieren situaciones de conflicto, lo cual es muy frecuente.
- **Capacitadoras** en aspectos específicos, sea para llevar a cabo tareas definidas en la intervenciones (por ejemplo, diseño y construcción de áreas verdes, manejo computacional, reciclaje) o para la instalación de capacidades (liderazgo, construcción de acuerdos, resolución de conflictos, diseño y gestión de proyectos sociales, trabajo intersectorial, etc.).

La participación de este "cuarto actor" se fundamenta en la necesidad de una entidad externa, independiente, que favorezca las interacciones y objetivos comunes en el proyecto más que los intereses particulares (legítimos o no) de cada parte, además del dominio de conocimientos y habilidades asociados a las funciones mencionadas. Una vez concluido un proyecto específico, este cuarto actor se retira, a diferencia de los otros tres que, si se ha logrado instalar canales de comunicación y mecanismos de trabajo conjunto, siguen interactuando.

Dada su participación como entidad ejecutora de los proyectos, interviniendo como un tercero independiente,

Casa de la Paz ha ido acumulando experiencia en la gestión de iniciativas que favorecen la convivencia sustentable y ha obtenido aprendizajes para compartir con otras fundaciones y corporaciones sin fines de lucro (ONGs) que participan en tal rol.

¿Qué aprendimos?

Fidelidad con la misión institucional. Con alguna frecuencia se advierte una cierta tensión entre las necesidades y requerimientos del “mandante” (cuando es una empresa) y la misión institucional de la ONG o entidad ejecutora del proyecto. Puede ocurrir cuando la empresa tiene un pasivo ambiental, o ha estado envuelta en un conflicto con la comunidad, o su operación genera un impacto negativo en el entorno. Una reflexión honesta y un acucioso análisis colectivo por parte del equipo profesional que se involucrará en la experiencia, así como un análisis del efectivo compromiso de la empresa con formas sustentables de producción y de relacionamiento con la comunidad, permiten resolver esta situación de modo de participar en programas de convivencia sustentable sólo cuando los objetivos del programa en cuestión estén alineados con la misión y valores institucionales de la ONG. Por mucho que la sobrevivencia institucional de la ONG esté amenazada por falta de financiamiento, ella no debe sucumbir a la tentación de emprender una iniciativa que no concuerde con el cumplimiento de su misión. Igual cosa ocurre cuando la iniciativa proviene del gobierno, en que una actitud muy colaboradora de la ONG puede suscitar desconfianzas en la comunidad.

Rol de facilitadores. Especialmente complejo es llevar a cabo el rol de intermediario entre la empresa, la comunidad y el gobierno local para una ONG. Aun cuando es una oportunidad el que sea un “tercero externo” el que facilite los proyectos, se debe tener la precaución de asegurar que todos los actores reconocen y validan ese rol.

Claridad en las relaciones de los actores intervinientes. Muchas veces el rol de la ONG de intermediario entre el mandante (sector privado o público) y la comunidad es de difícil entendimiento producto de la suspicacia propia de nuestra cultura. Aclarar tempranamente las relaciones contractuales o de asociados con otros actores es una buena forma de comenzar el largo camino de construcción de

confianzas. Es preciso definir si la ONG está siendo contratada como “consultora” que debe cumplir los objetivos de un mandante, o es una aliada autónoma que está actuando en cumplimiento de su misión institucional. Adicionalmente, la ONG probablemente deberá invertir tiempo y energía adicional en “validarse” ante la comunidad antes de desplegar sus capacidades de facilitadora de los procesos que se desea instalar.

Capacidad de interlocución. Esto es necesario para poder actuar como articuladora entre los diferentes sectores, la ONG debe asegurarse que comprende las legítimas motivaciones de cada uno de los involucrados y es capaz de representarlas ante el resto.

Factor C: cariño, confianza, colaboración, compromiso. En todos los proyectos, los participantes han reconocido enfáticamente el aporte de Casa de la Paz en lo que se refiere a su forma de relacionarse con los actores, su involucramiento con las personas de la organización, su capacidad de mediación en la resolución de conflictos existentes en los proyectos. Esto –que trasciende cualquier aspecto de capacidades profesionales, estrategias, metodologías o la calidad misma del proyecto– enseña que el “Factor C” es parte fundamental en el éxito de una iniciativa y lo más valorado una vez que finaliza la intervención, dada la escasez en la vida moderna de instancias donde se propicia el encuentro entre seres humanos dispuestos a compartir.

2. ALIANZAS QUE TRANSFORMAN

Con diversidad de impactos, unos más notorios que otros, una iniciativa donde distintos actores participan para resolver un problema o generar una oportunidad, de alguna manera transforma a los distintos protagonistas: se obtienen algunos resultados concretos buscados en los objetivos del proyecto y, a veces, otros inesperados: se establecen nuevas relaciones entre los protagonistas y se avanza en el fortalecimiento de capacidades, identidad y/o capital humano. Entre los más relevantes destaca el encuentro con personas que tienen diferentes visiones, roles, motivaciones o estrategias, lo que enriquece a los participantes a partir de asumir la legitimidad en la diversidad y de ampliar la propia comprensión de las diferentes implicancias de cada decisión.

¿Qué observamos?

Desde la perspectiva de la percepción de resultados obtenidos, es interesante constatar que desde la empresa existe una tendencia creciente a evaluar los impactos y asegurar la sustentabilidad de las acciones emprendidas. La iniciativa de desarrollar indicadores de impacto socioambiental, de hacer reportes de sustentabilidad (que incluyen aspectos económicos, ambientales y sociales) es reciente. En cambio, para la comunidad, el énfasis está dado por el logro de objetivos concretos. En todos los proyectos en que Casa de la Paz se involucró, se da este matiz de diferencia en la apreciación de los productos o resultados.

Para las empresas tradicionalmente adquiere importancia el cumplimiento de los objetivos de cada proyecto, sean capacitaciones, planes de acción, diagnósticos, elaboración de proyectos, sensibilización sobre uso de los servicios públicos, construcción de áreas verdes y recreativas, etc. Recientemente, la creación de capital social³³ está también siendo valorada como una manera de superar el asistencialismo y contribuir a la sustentabilidad de las iniciativas.

“Los productos físicos no fueron los componentes fundamentales del proyecto. El resultado más importante de la intervención es haber construido capital social; haber compartido de igual a igual, lo que contribuyó a la construcción de confianzas entre las partes involucradas, al contacto entre las personas de Shell y la comunidad provenientes de mundos que, en Chile, habitualmente no cuentan espontáneamente con oportunidades para relacionarse”. Equipo de Casa de la Paz, Proyecto Manos Unidas I - Puente Alto.

“El proyecto ha podido educar a la comunidad acerca de cuáles son los límites de responsabilidades y obligaciones de la empresa y los de la comunidad, en los problemas que se producían con el uso del alcantarillado. Por otra parte, ahora nuestras relaciones con la comunidad son más directas, ya que conocemos a las organizaciones vecinales de más sectores, y eso hace que los reclamos se canalicen a través de las Juntas de Vecinos, que también ayudan a orientar a la gente sobre cuándo deben llamar a la empresa por estos problemas y cuándo no”. Equipo de Casa de la Paz, “Programa educativo y participativo por un buen uso del alcantarillado”.

Por su parte, el municipio constata la necesidad de articularse con otros para tener éxito en la superación de las situaciones negativas que afectan a su comunidad. Resulta cada vez más evidente que la solución de los problemas está relacionada con medidas preventivas, que requieren un cambio cultural de todos los involucrados, por lo que la participación de las empresas y de la comunidad es esencial.

“Con este proyecto se construyó una plaza en un lugar que había sido tomado por un vecino y que a los demás les generaba muchos problemas. También se mejoró una ladera de un cerro que se erosionaba con la lluvia. Por otra parte, sirvió para que los líderes (vecinales) se posicionaran en sus sectores y aparecieron nuevos dirigentes”. Municipalidad de Huechuraba, 2002, Proyecto Manos Unidas III³⁴ - El Barrero.

A nivel de comunidad, más allá de los objetivos exigidos, hay otros logros o consecuencias de la intervención, que son valorados y reconocidos por todos los habitantes, juntas de vecinos, municipalidad y autoridades públicas. En virtud de lo anterior, la comunidad destaca el surgimiento de dirigentes sociales, así como organizaciones y mesas de trabajo, que pasan a constituirse en ejes importantes de su quehacer y promueven nuevas formas de participación y desarrollo, lo que se confirma con la concreción de nuevos proyectos, que apuntan a superar otras necesidades del sector. Este círculo virtuoso de organización social, gestión de proyectos y comunidad, refuerza las capacidades y habilidades propias y permite proyectarse a futuro.

33) Se habla de Capital Social para destacar el aporte creativo de determinadas formas de organización para dinamizar y potenciar la vida social, mediante rasgos de la organización como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad. Se trata de una asociatividad que genera confianza social y lazos de cooperación. Informe de Desarrollo Humano en Chile 2000.

"Nunca antes nos habíamos relacionado con ninguna institución. Este proyecto de Manos Unidas nos sirvió para organizarnos y hacer proyectos en conjunto con otros". Vecinos de Villa La Farfana, 1999, Proyecto Manos Unidas II³⁵ - Maipú.

Por otra parte, las interacciones permiten desechar prejuicios respecto de otros actores involucrados, logrando una mejor comprensión mutua y favoreciendo acciones futuras.

"El programa permitió que no veamos a Monte Águila como que solo viene a plantar árboles, luego los cosecha y no tiene mayor relación con la gente, sino como una empresa preocupada del bienestar de los vecinos de la comuna. Además, fue importante para el desarrollo de nuestros propios proyectos, ya que muchas veces no se pueden hacer por falta de financiamiento. El contar con una empresa como Monte Águila y con Casa de la Paz, que nos asesoraron y nos ayudaron a lograr recursos para concretar nuestras ideas, fue extraordinario". Líder capacitado en liderazgo local en el marco del proyecto apoyado por Forestal Monte Águila y ejecutor de un proyecto de desarrollo en Collipulli.

Es interesante también el cambio en la forma de operar de las organizaciones, con el **paso del trabajo individual al colectivo**. En la mayoría de las experiencias analizadas, los entrevistados señalaron que, antes del proyecto, las organizaciones trabajaban de forma individual. Indicaron que el pasar a articularse con otros, formando equipos o mesas de trabajo, ayudó a una mayor unidad de la comunidad, a un

mejor conocimiento mutuo y mayor comprensión, así como a aprender a escucharse y a trabajar juntos, a pesar de las diferencias existentes.

En todos los proyectos se reconoce el trabajo de Casa de la Paz, destacando su cercanía, su forma de relacionarse con los actores, su involucramiento con las personas de la organización, especialmente su capacidad de mediación en la resolución de conflictos existentes en los proyectos.

¿Qué aprendimos?

Formación de alianzas. La formación de alianzas para el desarrollo local es resultado de un proceso lento, en el que los involucrados aprenden paulatinamente a trabajar cooperativamente, a comprender las distintas lógicas e intereses institucionales, a construir una lógica común, e incrementar el capital de confianza entre ellos.

"Un producto importante de esta experiencia fue crear canales de comunicación con otros actores, lo que permitió generar relaciones más amistosas. Además, permitió sensibilizar a otros actores, disipándose temores que se fundamentaban en información y creencias erróneas. Como empresa, aprendimos a ser mejores vecinos, esto parte de la toma de conciencia de que hay ciertos temas e inquietudes de la comunidad que nosotros no vislumbrábamos o les dábamos menor importancia, y de los cuales tenemos que hacernos cargo". Representante de CMP, Plan de Manejo integrado de la bahía La Herradura.

34) Manos Unidas III (2002) se desarrolló en la comuna de Huechuraba, se creó un área verde y se equipó con plaza y multicancha, recuperando así el sitio que un vecino se había apropiado, utilizándolo como basural y estacionamiento de camiones. El proyecto además hizo el mejoramiento de una ladera de un cerro que se erosionaba con la lluvia, se complementó con una campaña educativa sobre el manejo de basura y se instaló una sala de computación en un Hogar de Discapacitados. Los vecinos estaban muy divididos en bandos políticos irreconciliables, resentían que zonas destinadas originalmente a áreas verdes se hubiesen destinado a bloques de departamentos para gente de extrema pobreza. Esta situación dificultó mucho el proyecto, además de la falta de claridad sobre los objetivos del mismo por parte del municipio y algunas organizaciones comunitarias. Sin embargo, a través del proceso participativo, se llegó a un buen término del proyecto, se reconoció el estímulo que significó trabajar en computación, internet; la toma de decisiones en conjunto y el posicionamiento de nuevos líderes en el sector.

35) Manos Unidas II (1999) se desarrolló en un conjunto de departamentos entregados por SOFOFA en el año 1999 en Maipú. El objetivo fue la creación de áreas verdes como en la versión I, replicando esa experiencia (construcción participativa de parque, juegos infantiles y multicancha). Se constituyó un comité con representantes de las tres manzanas involucradas en el proyecto. Pero el contexto fue muy diferente al de Manos Unidas I: los vecinos se conocían muy poco y estaban aún enfrentando el "shock" de la realidad de contar con "casa nueva", por tanto se hicieron presente grandes dificultades de comunicación y organización que impedían el involucramiento voluntario de los vecinos en el proyecto, paralizándose incluso temporalmente el proyecto hasta superar los obstáculos. Tampoco el municipio fue muy activo. No obstante, se logró superar los conflictos alcanzando la meta de terminar lo proyectado originalmente. No solo mejoró el entorno, decían los propios vecinos, sino también el proyecto ayudó a la conformación de una organización activa –hasta el día de hoy– que sirve de referente para la comunidad, quedando además instalada capacidad para gestionar proyectos de mejoramiento comunitario.

Sin embargo, no se debe perder de vista que en muchos casos:

- Existen serias dificultades en la coordinación empresa, gobierno local y comunidad.
- El lenguaje, las motivaciones, los ritmos, los objetivos son diferentes.
- Existe desconfianza entre municipalidades, comunidades y empresa privada.
- El sector empresarial generalmente no se plantea la posibilidad de contribuir al desarrollo local, si bien hoy es una tendencia creciente, especialmente en las empresas insertas en comunidades de escasos recursos, a través de apoyo a la educación.

Del mismo modo, se detectó a lo largo de las experiencias realizadas y analizadas que las ideas preconcebidas de la empresa o la ONG de lo que necesita o 'quiere' la comunidad, y los liderazgos con marcadas agendas propias por parte de la comunidad o del gobierno local, actúan como obstaculizadores para la formación de alianzas y, en definitiva de los propios procesos de convivencia sustentable.

Para que una alianza sea exitosa se requiere que exista coincidencia en, al menos, los objetivos, o las estrategias o los valores y construir la relación en torno al espacio común, respetando las diferencias. Para ello es preciso:

- Explicitar y asumir las diferencias. Asumir que las empresas mayoritariamente están orientadas hacia las utilidades, las organizaciones sociales al cumplimiento de su misión y las autoridades electas a los votos.
- Atender tempranamente a los rumores.

- Hacer un uso transparente de la información, de los recursos, de las implicancias y limitaciones de las decisiones y de las reglas del juego.
- Entender los diferentes contextos e historias
- Asegurarse que los beneficios de la alianza sean equilibrados para todas las partes.
- Aclarar desde un inicio si la relación entre la empresa y la entidad facilitadora es de "socia" o de "consultora". En este caso, la relación no será entre pares, sino entre mandante o entidad contratada, lo cual le resta autonomía.
- Transparentar avances y retrocesos.

Construcción de confianza. La modernidad presenta desafíos tan complejos, que las alianzas se han convertido en una clave para el éxito de prácticamente todo emprendimiento y la mejor estrategia para abordar problemas complejos. Actualmente, articularse con otro con competencias complementarias implica potenciarse. Sin embargo, para asegurar su éxito, la construcción de confianza entre todos los actores es el principal desafío entre los sectores, especialmente en un país que se caracteriza por altos índices de desconfianza³⁶. Es difícil cambiar relaciones que han sido tradicionalmente confrontacionales para que se tornen colaboradoras. Para ello, es conveniente establecer relaciones personales entre individuos con roles, visiones y motivaciones diferentes, y que lleguen a aceptar como un "legítimo otro", valorando la diversidad como una oportunidad para construir un "nosotros" en el cual todos ganan. Asimismo, es preciso destruir los estereotipos: dejar de mirarse como parte del problema para pasar a considerarse como parte de la solución.

36 Según el Informe de Desarrollo Humano en Chile (1998) del PNUD "Las Paradojas de la Modernización", el 78% de la población manifiesta probable que alguien de su hogar sea víctima de una agresión.

37 Manos Unidas IV (2003) se ejecutó en una escuela básica de Recoleta llamada "Rafael Valdivieso", previo trabajo de motivación hacia los profesores para asegurar su participación. La iniciativa involucró el trabajo activo de toda la comunidad educativa –profesores, alumnos, apoderados y vecinos– desde la etapa de diseño hasta su ejecución, además del apoyo de voluntarios de Shell en las actividades realizadas. Se contó desde sus inicios con el respaldo del municipio y contempló, entre diversos componentes, la constitución de una Brigada Verde, que apoyó y sensibilizó a los demás miembros de la comunidad educativa por medio de actividades ambientales concretas; la donación de equipamiento computacional y mejoramiento de la sala de computación; capacitación sobre el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación orientadas hacia la educación ambiental, tanto al interior de la comunidad escolar como hacia los vecinos y apoderados; y culminó con el desarrollo participativo del sitio web de la escuela. La infraestructura interior de la escuela fue mejorada y embellecida por medio de murales educativos, espacios verdes y escaños con mosaicos diseñados y fabricados por los propios profesores y apoderados, entre otras intervenciones, lo que motivó a los profesores y apoderados a cuidar y mejorar su entorno en forma participativa.

Tipo y calidad de las relaciones que se establecen.

Los siguientes factores adquieren especial importancia como facilitadores de las relaciones:

- Gestionar eficientemente el tiempo y los recursos humanos y financieros, con el fin de no desgastar la motivación y maximizar los logros.
- Consideración de la historia previa en relaciones empresa-comunidad. Conocer si existe un pasado de compromisos no cumplidos y hacerse cargo de aclararlos.
- Actuación sobre la base de reglas del juego reales y explícitas, evitando que se generen sobreexpectativas.
- Evitar eventuales rivalidades entre los actores.
- Manejar técnicas de resolución de conflictos.
- Valorización de los diversos aportes que hacen los distintos actores: tiempo, conocimiento, trabajo, recursos materiales, espacios de encuentro, habilidades sociales, credibilidad, etc.
- Tener la flexibilidad para adecuar la planificación según los procesos sociales y sus circunstancias. Contemplar evaluaciones participativas periódicas.
- Importancia que la comunidad entienda las "reglas del juego": la existencia de una red de apoyo tanto en el mundo público como en el privado, y que a ella se accede a través de proyectos que demuestran impacto, con resultados evaluables.
- Sistematizar y compartir aprendizajes, asumiéndose todos los actores en "mejoramiento continuo".

Facilitadores de los procesos de desarrollo local.

Los procesos de diseño, gestión y ejecución de proyectos que coordinan actores que tienen lógicas distintas de funcionamiento pueden verse facilitados por varios elementos, como lo ilustran los principales hallazgos del análisis de los casos. Al respecto destacamos:

- La necesidad de un Plan Estratégico –instrumento de planificación que orienta las acciones a seguir en programas de intervención social, identifica recursos y operacionaliza las medidas– como hilo conductor de las acciones, diseñado en forma participativa o por lo menos difundido entre todos los actores de manera de poder compartir objetivos comunes y de focalizar la energía disponible en la misma dirección.
- Participación amplia, generación de confianzas y de proyectos comunes, entre los diversos actores involucrados, visualizando la "ganancia para todos".

- Continuidad garantizada por acuerdos formalizados.
- Rescate de la identidad como una forma de construir una historia común donde cada actor tiene relevancia como desencadenante y sostén de los procesos ("qué hace que nos juntemos").
- Utilización del acuerdo como estrategia.
- Formación en desarrollo local, de manera de orientar las acciones hacia planes concretos de mejoramiento de la calidad de vida de las regiones o localidades involucradas en función de la superación de problemáticas más globales como la superación de la pobreza.
- La escuela es un buen eje desde donde abrirse a la comunidad. En general, por la educación de sus hijos, los vecinos están dispuestos a superar sus rencillas internas y trabajar colaborativamente.

Por ejemplo, el programa *Manos Unidas IV*³⁷ se centró en una escuela de escasos recursos en Recoleta, y la experiencia de ENAMI se realizó en los establecimientos educacionales en La Greda y Valle de Narau, lo que contribuyó al éxito de las iniciativas. Tanto profesores como apoderados participaron con entusiasmo, lo que es más difícil en las organizaciones vecinales.

- Cuando existen divisiones en la comunidad, es recomendable crear un Comité *ad hoc*, en el cual todas las organizaciones se sientan acogidas.

En *Manos Unidas I y II* los Comités incluyeron a los grupos deportivos, los parroquiales y las juntas de vecinos, los cuales siguieron funcionando con posterioridad al proyecto, promoviendo nuevos programas de mejoramiento del entorno, como por ejemplo, la construcción de la sede social, la iluminación de la multicancha, entre muchas otras iniciativas.



SEGUNDA PARTE PROPUESTA DE UN PROCESO METODOLÓGICO



IV. ETAPAS CLAVES EN EL DESARROLLO DE UN PLAN QUE SE ORIENTA HACIA UNA CONVIVENCIA SUSTENTABLE

1. INTRODUCCIÓN

Hay ciertos consensos a la hora de ir delineando las etapas y componentes metodológicos de una intervención a favor de la Convivencia Sustentable, los cuales no se distinguen en general de los pasos clásicos del diseño y desarrollo de un proyecto. Lo que hace la diferencia es el enfoque con que se trabaja en cada etapa, vale decir, el tiempo y energía dedicados, dentro de la planificación e implementación de las actividades, a la gestación de procesos de Convivencia Sustentable propiamente tales, es decir, aquellos orientados a dialogar, a ampliar la comprensión de la situación a través de la interacción con personas que piensan diferente y tienen distintos roles, a generar confianzas y un lenguaje compartido entre ellos, y a conformar equipos de trabajo en torno a un objetivo común.

Para ello, la dimensión de **participación** de todos los actores convocados al proceso es fundamental, así como la apertura de espacios que permitan expresar las legítimas diferencias, y escucharlas en un clima de apertura y respeto, para lograr generar acuerdos. Lo anterior redundará, por ejemplo, en que las primeras etapas suelen tomar más tiempo que las tradicionales, ya que aprender a comunicarse, conocerse, crear confianzas recíprocas, identificar los problemas que aquejan a una comunidad, jerarquizarlos según su importancia, identificar posibles soluciones y consensuar un plan de acción, es un proceso que tiene sus propios ritmos, según las características de los participantes. A su vez, porque los procesos sociales no pueden predecirse, es indispensable estar siempre abiertos a reanalizar las acciones planificadas y tener la flexibilidad para rediseñarlas.

El diseño e implementación de un plan de acción así entendido, corresponde a la generación de una estrategia formada por acciones o proyectos específicos que inciden en sistemas de vida o comunidades, con el fin de producir cambios. Esta estrategia se materializa habitualmente en su

planificación en el formato típico de un proyecto, vale decir, cuenta con objetivos, métodos y técnicas, actividades, genera indicadores y resultados susceptibles de evaluación y retroalimentación permanente.

Si bien en muchas intervenciones esto es lo que podríamos llamar el “trabajo de escritorio”, en un proceso de planificación de proyectos que apunta a una Convivencia Sustentable, el trabajo en terreno, o la fase de inserción en la comunidad, entrega nuevas y valiosas pistas al proceso y, de alguna forma, va modificando la planificación. De este modo, hay que considerar que las planificaciones o diseños de proyectos elaborados en torno a un plan de acción aparecen siempre como iniciales, y que serán las interacciones con los actores participantes las que validarán o modificarán la idea original.

Finalmente, un plan de acción que pretenda colaborar con la instalación de procesos de Convivencia Sustentable no puede prescindir del necesario análisis del escenario histórico, económico, social y político donde se desarrollarán las actividades. No se debe olvidar que son estas variables las que, en el tiempo, van configurando las percepciones y juicios o prejuicios de las personas que habitan en un territorio dado. A menudo, en una comunidad existen profundas heridas generadas por impactos negativos de los emprendimientos productivos, compromisos no cumplidos en el pasado, o por falta de transparencia en el uso de recursos colectivos. Aclarar malos entendidos, pedir excusas por errores anteriores —aunque los responsables hayan cambiado—, explicar las razones que justificaron una determinada decisión, son claves para comenzar a reconstruir las confianzas.

La **generación de confianzas**, a su vez, es una etapa clave en el devenir de la ejecución de una intervención para la Convivencia Sustentable, especialmente en un país como Chile, en que las diferencias históricas tradicionalmente se

han manejado desde la descalificación, la desconfianza y la confrontación.

Es preciso asumir que los representantes del sector social, gubernamental y privado se miran desde sus prejuicios, por lo que construir un “nosotros” no es ni evidente ni sencillo.

Transitar de lo “mío” y lo “tuyo” a lo “nuestro” es una tarea que requiere dedicación y habilidades específicas. Ya sea que los actores sociales convocados a participar se conozcan con anterioridad o no; ya sea que tengan o no alguna historia común, generar las confianzas para el trabajo o reconstruir confianzas por problemas anteriores, es una etapa que puede demandar una enorme dosis de energía, tiempo y creatividad a los ejecutores de la intervención en cuestión.

Por otra parte, hoy resulta inaceptable que una empresa pública o privada obtenga utilidades de actividades cuyas externalidades negativas recaen en la comunidad. Hacerse cargo de los impactos negativos, mitigando y reparando oportunamente, es fundamental si se quiere construir una forma sustentable de convivencia.

Por último, como se ha destacado en capítulos anteriores, la aplicación del concepto de Convivencia Sustentable a situaciones concretas supone todo un esfuerzo de **operacionalización y negociación** entre los actores, lo que finalmente transforma al concepto en un referente que se va reelaborando en virtud del accionar de los actores y el peso de cada uno de ellos en el proceso. Esto permite sostener que los procesos de Convivencia Sustentable no tienen “receta”, sino que son “a la medida”, en el sentido de que no hay respuestas preestablecidas. Sin embargo, existen métodos para implementar este tipo de iniciativas.

El proceso metodológico que se propone a continuación, se basa en la experiencia de trabajo de Casa de la Paz con empresas que cuentan (o estaban en proceso de contar) con una **política de Responsabilidad Social**, en el marco de la cual emprendieron procesos de acercamiento a la comunidad para mejorar su desempeño socioambiental e

insertarse en ellas como un “**BuenVecino**”. Todo esto a través de acciones concretas en el marco de un plan de largo plazo, alineado con los principios y políticas del negocio en RS.

A continuación se resumen los principales pasos metodológicos para desarrollar un plan de interacción o acercamiento con la comunidad en un marco de Convivencia Sustentable, donde el planificador de las intervenciones de desarrollo social es la empresa. Más adelante, en el Capítulo V, se entrega un resumen de aprendizajes metodológicos a partir de la experiencia de Casa de la Paz. Finalmente en el Capítulo VI se entregan diferentes técnicas a modo de “Juego de herramientas”, que permite abordar problemas y situaciones que se presentan dentro del proceso de construcción de espacios de convivencia.

2. PROPUESTA DE PASOS A SEGUIR PARA DESARROLLAR UN PLAN DE INTERACCIÓN EMPRESA-COMUNIDAD EN UN MARCO DE CONVIVENCIA SUSTENTABLE³⁸

En un marco de Convivencia Sustentable se debe partir de la idea que cualquier intento por redefinir la posición de la empresa en su entorno social, económico y cultural debe pasar por una modificación de la visión de ella como una unidad aislada para pasar a considerar que la empresa con su accionar establece un área de influencia, directa e indirecta, en la que quedan comprometidos los recursos naturales, la infraestructura del territorio, las actividades productivas desarrolladas en ese territorio, las instancias de administración gubernamental y las organizaciones sociales, entre otros.

Para poder avanzar en este nuevo escenario, se debe iniciar un trabajo en el cual la línea o eje rector sea la **inversión social territorial**, o sea, una inversión que, sin abandonar necesariamente la entrega de recursos para acciones de filantropía, por ejemplo, se centre principalmente en un aporte de recursos a la comunidad a través de planes, programas o proyectos de desarrollo que comprometen y concuerdan acciones con estos fines, con otros actores asentados o que realizan acciones de similares propósitos en el territorio que sustenta las actividades de la empresa. Es una entrega de recursos motivada por la idea de instalar

38) Esta sección fue elaborada y editado por Regina Massai, Miguel Bahamondes y Felipe Domb.

capacidades en la población, ya sea mediante el fortalecimiento del capital humano o a través de la entrega de medios que permitan la manifestación de las capacidades de la población, de tal forma que se generen círculos virtuosos de desarrollo.

Un ejemplo de esto son los microemprendimientos comunitarios: una empresa que quiere incorporar a la comunidad a su negocio, identifica oportunidades para que esta la pueda proveer de determinados bienes o servicios, por ejemplo, atención de casino, jardinería, lavandería, disposición de residuos a través de actividades de reciclaje, entre otros. A continuación, explora los requerimientos de la comunidad para poder satisfacer sus necesidades, tanto en conocimientos como en recursos financieros y tecnológicos. Una vez instaladas estas capacidades en la comunidad, se crean las microempresas comunitarias, con el desafío de ampliar posteriormente su mercado de modo de no generar dependencia de la empresa.

Phelps Dodge y un apoyo al microemprendimiento

Phelps Dodge, a través de sus operaciones en la Sociedad Contractual Minera El Abra³⁹, cuenta con un programa de compromiso hacia la comunidad administrado estratégicamente para mejorar la calidad de vida mediante asociaciones, donaciones en especie y contribuciones financieras y fomentando el voluntariado social de sus trabajadores. En este contexto, la empresa está colaborando al desarrollo del proyecto "Lavandería industrial comunitaria", en alianza con CONADI y la Municipalidad de Calama. El objetivo es propiciar una instancia de actividad productiva, beneficiando a 30 mujeres y sus familias en la localidad de Chiu Chiu, en su mayoría jefas de hogar. Para la sustentabilidad del proyecto, éste incluye un contrato de prestación de servicios a El Abra y otras empresas de la provincia. El proyecto se encuentra en etapa de construcción (2005/2006).

Para lo anterior se debe tener presente también que existe una estructura de administración y toma de decisiones que compromete al gobierno central, con sus políticas e instrumentos; al gobierno municipal, con sus organismos de desarrollo territorial, y los programas de trabajo comunal

elaborados. De la interacción de éstos y las demandas y necesidades de la población, se puede avanzar en la definición de un programa de trabajo territorial. Para una adecuación correcta de las acciones implementadas con las necesidades de la población, la realización de diagnósticos permanentes se vuelve una exigencia prioritaria.

PROCESO DE VINCULACIÓN TERRITORIAL PARA EL DESARROLLO DE LA INVERSIÓN SOCIAL



Fuente: Elaborado por Felipe Domb.

Es en este escenario donde la empresa debe situar la redefinición de su relación con la comunidad. Es a través de su participación y vínculos con las acciones establecidas a partir de la relación entre programas de trabajo comunal, programas de trabajo territorial específicos y la población, de donde surgirán los antecedentes y requerimientos que permitirán definir su nueva forma de inserción en el territorio.

En términos operativos, lo anterior debería traducirse en una manera de abordar el relacionamiento con la comunidad. Para estos efectos, a continuación proponemos una serie de etapas a seguir, agrupadas en **tres fases principales** que responden a un proceso de Convivencia Sustentable. Para facilitar la comprensión de cada etapa, se plantean algunas preguntas claves asociadas a cada una de ellas⁴⁰.

39) El Abra está ubicada en la Región de Antofagasta, opera desde el año 1996, es propiedad en un 51% de Phelps Dodge Corporation y en un 49% de Codelco,

40) Una parte importante de esta sistematización metodológica fue desarrollada por Casa de la Paz para Anglo American Chile, en el contexto del estudio "Desarrollo de criterios e indicadores para evaluar la pertinencia y desempeño de las inversiones sociales comunitarias". Octubre 2005.

Fase 1: Diagnóstico del escenario inicial

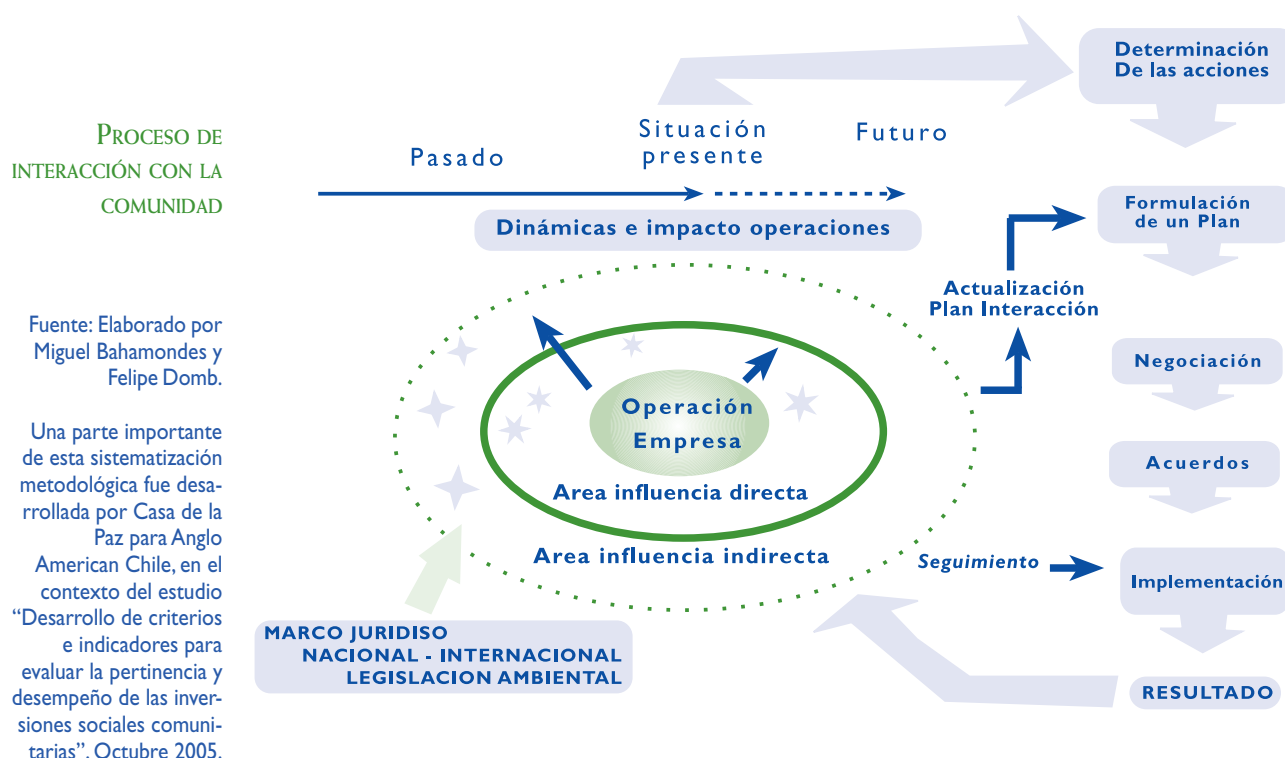
- Etapla 1: Delimitación del área de influencia de las operaciones de la empresa
- Etapla 2: Identificación y análisis de "públicos interesados" (o actores claves)
- Etapla 3: Análisis de información y estructuración de "mapa de actores"
- Etapla 4: Perfil de la comunidad
- Etapla 5: Actualización del área de influencia
- Etapla 6: Diagnóstico de las relaciones empresa-comunidad, expectativas y necesidades

Fase 2: Creación y facilitación de espacios de diálogo

- Etapla 7: Definición de las acciones (líneas de trabajo con la comunidad)
 - Evaluación de las acciones realizadas hasta el momento
 - Articulación de la empresa a los espacios de gestión del desarrollo del territorio local
 - Visión del desarrollo del área de influencia de las operaciones de la empresa
 - Alianzas

Fase 3: Planificación de acciones de desarrollo social

- Etapla 8: Plan de Interacción con la comunidad
 - Diseño del plan de interacción con la comunidad
 - Negociación
 - Acuerdos y convenios
 - Implementación
 - Seguimiento
 - Evaluación
 - Actualización del plan de interacción con la comunidad
 - Sistematización de la experiencia



FASE 1

Diagnóstico del escenario inicial

Durante el año 2004 Casa de la Paz aplicó una metodología orientada a generar información relevante para el mejoramiento del desempeño social de una empresa y diseño de sus planes de interacción con la comunidad, constituyéndose en un gran aporte metodológico, importante de considerar antes de diseñar procesos de intervención en la comunidad. Se basa en una herramienta aportada por Anglo American (denominada "SEAT"⁴¹), la cual fue adaptada y aplicada por Casa de la Paz en las cinco divisiones productivas de Anglo American en Chile, integrando la experiencia y cultura temática de la institución. Comprende varias de las etapas resumidas en este capítulo metodológico. En el Capítulo V se resumen los principales hallazgos y aprendizajes en torno a la experiencia de aplicación de SEAT.

Etapas I: **Delimitación del área de influencia de las operaciones de la empresa**

Aquí es preciso llevar adelante estudios que permitan establecer, por una parte, el área de influencia directa y, por otra, el área de influencia indirecta, a partir de la identificación de impactos.

Preguntas claves:

- ¿Qué tipo de impactos negativos generan las operaciones de la planta en el territorio?
- ¿Qué tipo de impactos positivos generan las operaciones de la planta en el territorio?
- ¿Quiénes se ven afectados por estos impactos, y en qué magnitud?
- ¿Dónde se encuentran localizadas las zonas y/o población impactadas por las operaciones de la planta?
- En virtud del tipo y magnitud del impacto sobre la población, ¿dónde se puede establecer el límite del área de influencia directa de las operaciones de la planta?

- En virtud del tipo y magnitud del impacto sobre la población, ¿dónde se puede establecer el límite del área de influencia indirecta de las operaciones de la planta?

ÁREA DE INFLUENCIA

Se hace necesario incluir, de manera anticipada a la identificación y diseño de un proceso de intervención social, la definición del área de influencia, tanto directa como indirecta, que constituye el espacio físico y social donde se localizan los públicos interesados.

Existen diferentes criterios para identificarla:

- **Ambientales:** zona donde se perciben efectos o impactos de la empresa sobre alguna actividad o recurso.
- **Laborales:** zona donde se aprecian impactos significativos en el empleo o modificaciones en la estructura del empleo.
- **Económicos:** zona donde se aprecian impactos en la producción de bienes o servicios, mercados, precios.
- **Políticos:** división político administrativa y autoridades con capacidad para representar intereses en relación con las actividades de la empresa u organización en cuestión.
- **Culturales:** zona en donde se identifican impactos en cuanto a actividades culturales, religiosas, recreativas, de importancia para las comunidades cercanas a la empresa u organización.

La experiencia ha mostrado que no existe una claridad respecto de la delimitación geográfica, política o social del área de influencia en general y, por consiguiente, de quienes pueden ser considerados "públicos interesados". ■

Etapas 2: **Identificación y análisis de "públicos interesados"**

Se debe avanzar luego en la identificación de los públicos interesados presentes en el área de influencia tanto directa como indirecta. La descripción de éstos debe considerar sus características, sus relaciones y las incidencias de estos actores sobre el territorio, así como su posición frente a acciones que se implementen (favorables, desfavorables, neutros)

41) Streamlined Socio- Economic Assessment, SEAT.

Preguntas claves:

- ¿Cuáles son los actores relevantes asentados en el territorio? (institucionales, gremiales, productivos, vecinales, políticos, etc.)

- ¿Cuáles son las principales características de cada uno de los actores identificados?

- ¿Cuál es el peso social de cada uno de los actores relevantes en el quehacer del territorio?

- ¿Qué tipo de relaciones se han establecido entre los actores identificados y la empresa, y entre ellos?

- ¿Cuál ha sido la respuesta de los actores a las acciones que han sido ejecutadas por la empresa en el pasado inmediato o que se encuentra ejecutando? (calificar la relación: favorable, negativa, neutra).

EJEMPLOS DE "PÚBLICOS INTERESADOS"

- Líderes y dirigentes sociales de organizaciones territoriales y funcionales, formales e informales del área de influencia directa y de nivel comunal.
- Autoridades y funcionarios municipales (Alcalde, Concejales, Dirección de Desarrollo Comunitario, Departamento de Medio Ambiente, entre otros).
- Agentes económico-productivos.
- Representantes de instituciones públicas relacionadas con el quehacer de la empresa.
- Representantes de trabajadores de la empresa, titulares y contratistas.

Reconocimiento y selección de públicos interesados y actores claves

En cualquier proceso de participación se distinguen al menos dos tipos de actores:

- Actores individuales
- Actores colectivos

Los actores individuales son aquellos individuos que ejercen algún tipo de poder por sí mismos. El poder que poseen puede provenir de diversas fuentes, tales como:

- El conocimiento: información pertinente para los aspectos involucrados en un plan.
- Los medios económicos: posesión de recursos materiales útiles para hacer valer su posición.
- El ejercicio de un cargo de representación –formal o no formal– que permite actuar como delegado de un conjunto de personas.

Los actores colectivos u organizaciones, son conjuntos de individuos que se unen para participar dentro del campo social y poder desarrollar un objetivo común, a través de influir en otros actores.

Los actores se vuelven relevantes en un proceso en la medida en que representan algún interés. Por lo tanto,

para seleccionar los actores claves, se identificarán los diversos intereses que pueden estar en juego con la materialización del plan o proceso de intervención, y qué personas, organizaciones o instituciones son más representativas de ellos. Se pueden distinguir al menos 6 tipos de intereses:

1. Intereses institucionales, aquellos que las instituciones públicas o privadas exponen en relación con sus fines o área de competencia.
2. Intereses políticos, de organizaciones y representantes electos orientados a hacer efectiva su visión de la sociedad y las relaciones entre individuos, o a aumentar las cuotas de poder.
3. Intereses económicos/laborales, relacionados con las actividades que las personas desarrollan para obtener ingresos o aumentar su patrimonio.
4. Intereses residenciales, aquellos que las personas o las organizaciones pueden representar para cambiar o mantener un determinado nivel de calidad de vida asociado a la forma en que habitan un lugar.
5. Intereses culturales, representaciones expresadas por determinados grupos orientadas a la mantención o reelaboración de aspectos propios de su identidad cultural, como las formas de vida, de organización, creencias, etc.
6. Intereses sociales, relativos a la participación en diversos beneficios sociales disponibles.

La selección de representantes se realizará a partir de informantes locales (municipio, asociaciones, instituciones), tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Tipo de actor
- Área de influencia
- Intereses representados
- Nivel de influencia
- Grado en que es afectado por las operaciones de la empresa u organización. ■

Fuente: Felipe Domb

Etapla 3:**Análisis de información y estructuración de un mapa de públicos interesados (mapa de actores)**

El trabajo de análisis de públicos interesados debe conducir al establecimiento de una tipología de “públicos interesados” e intereses representados, y un mapa de “públicos interesados” y las relaciones establecidas entre ellos (solidarias, de competencia, neutras, etc.).

Preguntas claves:

- ¿Bajo qué criterios es posible agrupar a los actores relevantes identificados?
- ¿Cuál es la agrupación que resulta de actores relevantes una vez utilizados los criterios de clasificación (tipos de actores)?
- ¿Cómo se encuentran distribuidos en el territorio los actores relevantes?
- ¿Cuáles son las relaciones que se establecen entre los tipos de actores en el territorio (solidarias, de competencia, neutras)?
- ¿Cuál es la actitud de los actores hacia la empresa y sus operaciones?
- ¿Cuáles son las expectativas de relacionamiento entre la empresa y las comunidades?

Etapla 4:**Construcción de un perfil de la comunidad**

Esto apunta a la identificación y caracterización de las dinámicas propias del territorio, lo que aportará un perfil de la comunidad. Debe ir acompañado de un análisis de las políticas, normativas e instrumentos establecidos a nivel gubernamental y ser confrontado con los principios y políticas corporativas sobre la materia.

Preguntas claves:

- ¿Cuál es la estructura demográfica del territorio? (sexo, grupos de edad, tasas de natalidad y mortalidad, etc.)

- ¿Cuál es la distribución espacial de la población en el territorio? (porcentaje de población urbana y rural, y los niveles de concentración/dispersión de los asentamientos humanos)

- ¿Cuáles son los niveles de escolaridad de la población del territorio?

- ¿Cuál es la estructura laboral del territorio?, ¿cuál es el porcentaje de población económicamente activa y cómo se compone, por sexo, edad y ocupación (ocupada, cesante, busca trabajo por primera vez)?, ¿cuál es la distribución de la población económicamente activa por sectores de la producción (primario, secundario, terciario)?, ¿cómo se distribuye la población de acuerdo a las categorías de ocupación (patrón, asalariado, cuenta propia, familiar no remunerado, servicio doméstico)?, ¿cuál es la calificación de la población?

- ¿Cuál es la situación socioeconómica de la población del territorio?, ¿cuáles son los porcentajes de población pobre e indigente en el territorio?

- ¿Cuál ha sido la evolución de la población en el territorio, en cada una de las categorías antes indicadas?

- ¿Cuál es el estado de la infraestructura vial del territorio?

- ¿Cuál es el estado de los servicios básicos en el territorio? (dotación de energía eléctrica, agua potable, sistema de eliminación de aguas servidas)

- ¿Cuál es la situación de las prestaciones sociales en el territorio?

- ¿Cuál ha sido la evolución de la inversión privada y pública en el territorio?, ¿hacia qué sectores se dirige la inversión?

- ¿Cuál es la situación de la organización en el territorio? (identificar tipo de organizaciones, número de socios y localización; si es factible, indicar nivel o grado de funcionamiento), ¿qué acciones han realizado en el último tiempo y cuáles de ellas están relacionadas con las faenas de la planta?

- ¿Existen estudios, planes u otro tipo de documentos que den cuenta de orientaciones de desarrollo para el territorio?; si existen, ¿qué aspectos son relevados como los centrales para el desarrollo del territorio?, ¿qué rol se le asigna a la planta/empresa dentro de los planes u orientaciones para el desarrollo?

- ¿La empresa está incorporada a algún equipo o instancia de planificación del territorio?; si es así, ¿qué rol ha desempeñado en el él?; si no es así, ¿por qué no se ha integrado?

Etapas 5:

Actualización del área de influencia y retroalimentación a la comunidad

A partir de la información que arroje el análisis anterior, se hace una redefinición del área de influencia, la que puede significar, por ejemplo, cambiar sus límites, ampliar o disminuir el área de influencia directa, etc.

Preguntas claves:

- A la luz de los resultados que arroja la información sobre los distintos tipos de impactos, clasificación de “públicos interesados” y otros antecedentes recopilados, ¿es necesario redefinir el área de influencia (directa e indirecta) o se confirma la delimitación?

- Si se introducen modificaciones, ¿cuáles fueron los criterios que fundamentan la modificación?

- ¿Cuál es la nueva área de influencia? (directa e indirecta)

Por último, esta información debe ser socializada a la comunidad.

Etapas 6:

Diagnóstico de las relaciones empresa-comunidad, expectativas y necesidades

Una vez definida el área de influencia, identificados y caracterizados los públicos interesados dentro de ésta, el paso siguiente será un diagnóstico de las relaciones con la comunidad, relevando temas claves planteados por los actores involucrados, con el fin de:

FACTORES DEL ENTORNO A CONSIDERAR EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL

El desarrollo de procesos de Convivencia Sustentable depende en gran medida de las tradiciones culturales de cada territorio. El entorno en el cual se fomenta o desarrolla la cooperación entre los actores puede variar sustancialmente de una localidad a otra. Lo anterior origina evidentes diferencias entre los niveles de iniciativas y de compromiso de los distintos actores locales. Desde este punto de vista, es posible distinguir algunos factores que adquieren una gran importancia en la puesta en marcha de estos procesos, en relación con su entorno: el marco legal institucional, la localización y elementos culturales y valóricos.

Marco legal institucional

Los procesos en los que se involucran diversos actores, entre los que se encuentran organismos públicos y privados, están condicionados de una u otra manera por la voluntad política de los gobiernos locales de abrir y mantener canales de comunicación y participación social. Asimismo, el éxito de estos procesos está relacionado con la estabilidad administrativa y de gestión del sector público. Numerosos son los casos en que los sucesivos cambios de autoridades debilitan la continuidad de los acuerdos y desaniman la participación del sector privado y de la comunidad.

Localización

La localización geográfica y política de un territorio, así como su integración o aislamiento y sus niveles de pobreza, influyen en el entorno social y económico de la posible colaboración entre los diversos participantes de un proceso de Convivencia Sustentable. Por otra parte, y en estrecha relación con lo anterior, la infraestructura local puede promover o dificultar dicho proceso y las actividades asociadas a él. La identificación de la comunidad con un determinado territorio es un elemento facilitador.

Cultura, valores y actitudes

Los aspectos asociados a la cultura organizacional, los valores de las organizaciones e individuos y las actitudes de cada uno de los involucrados cobran importancia en este análisis. Se puede afirmar, según las experiencias analizadas, que un territorio que cuenta con “capital social” tiene más posibilidades de iniciar y continuar con éxito procesos de Convivencia Sustentable. En este marco, el “capital social” contribuye a que una persona o un grupo exprese sentimientos de empatía, admiración, respeto, confianza y sentido de la responsabilidad hacia otra persona o grupo. Asimismo, el entorno local está determinado por la historia, origen, tipo y cantidad de instituciones gubernamentales y no gubernamentales presentes.

- Reconocer problemas y necesidades más sentidas de las comunidades.
- Reconocer expectativas en relación con el vínculo futuro con la empresa, distinguiendo fortalezas y debilidades para la materialización de dicho vínculo.
- Reconocer percepciones en relación con la empresa, sus operaciones, sus impactos.
- Reconocer la historia de relaciones entre la empresa y los distintos actores.
- Reconocer la historia de la empresa. En particular detectar hechos que han ocurrido en el pasado y que pueden estar afectando la relación empresa-comunidad hoy en día.

La identificación de los públicos interesados y sus inquietudes ayuda a desarrollar una comprensión de los impactos positivos y negativos de una empresa u organización y cómo pueden afectar en distintas formas a estos actores. Conocer estos aspectos permite enfrentarlos y administrarlos, generando información relevante para el diseño de planes más sustentables de interacción con la comunidad y, a la vez, establecer la base de alianzas más perdurables.

Es importante que las partes interesadas que se involucren representen todas las personas afectadas dentro de una comunidad y que las técnicas que se utilicen para facilitar su interacción sean apropiadas para el contexto local. Ver en Capítulo VI el Juego de herramientas propuesto.

Finalmente, este diagnóstico debe dar a conocer también cómo ha sido la relación entre los actores participantes, si hay deterioro en las confianzas por compromisos no asumidos en el pasado (lo cual más adelante debe ser acompañado de las explicaciones correspondientes para "limpiar" la situación) o si, por el contrario, hay oportunidades producto de éxitos o logros conjuntos en algún emprendimiento anterior.

Es recomendable que los resultados del trabajo de diagnóstico sean presentados en un taller abierto a la comunidad, donde se pueda consultar la opinión de la asamblea para saber de errores, omisiones o profundizar en temas que la población estima pertinente hacerlo.

Es conveniente que el retorno de la información a la comunidad consultada, sea realizado en el contexto de un plan de trabajo con la comunidad, haciendo corresponder esta actividad con una primera etapa de identificación de acciones o proyectos específicos a desarrollar dentro del área de influencia directa.

MASISA: diagnóstico de las relaciones con la comunidad

En marzo del 2005 la empresa Masisa solicitó a Casa de la Paz llevar a cabo un proceso de consulta para evaluar las relaciones de la empresa con su comunidad en torno a las faenas productivas del Grupo Empresarial en las ciudades de Valdivia y Cabrero. El interés inicial de la empresa por realizar el estudio era conocer la imagen que de ella tenía la comunidad, en momentos que la opinión pública, tras los negativos impactos de otra empresa forestal en el río Cruces, parecía tener una mala percepción del sector en general, lo que podía generar una eventual actitud de rechazo a la empresa. Para llevar a cabo la evaluación, se recogió primero la percepción de la actividad forestal en general y luego la percepción de la empresa en particular, destacando los aspectos positivos y negativos. Los resultados en ambas comunas demostraron que existía una distancia importante en la percepción de la población respecto de MASISA y el resto de las empresas forestales, con una valoración final positiva. Este trabajo confirmó la relevancia de desarrollar esta primera fase de diagnóstico del escenario inicial, fundamental a la hora de emprender un trabajo de diseño e implementación de un plan de acción.

La definición del área de influencia

Durante el proceso de consulta, la delimitación del área de influencia y sus actores principales fue el resultado de reuniones de discusión entre los ejecutivos y el equipo de Casa de la Paz, donde se requirió la reflexión en conjunto para comprender los procesos que estaban viviendo.

El siguiente paso fue discutir los resultados del diagnóstico, lo cual aportó una reflexión sobre las creencias internas acerca de la imagen de la empresa en la comunidad. En el proceso de consulta se construyeron ideas fuerza sobre la relación empresa-comunidad, las cuales fueron posteriormente calificadas desde el punto de vista de los intereses de la empresa

y de los “públicos interesados”. Estos resultados también constituyeron un punto de partida para la redefinición de la relación con la comunidad, donde el conocimiento del “otro” pasa a ser un aspecto relevante.

La redefinición de la forma de relacionarse con la comunidad

La noción de indagación o “consulta”, propuso una nueva forma de mirar las relaciones con la comunidad. Se pasa de una relación orientada por la demanda, expresada ésta por peticiones de la comunidad o autoridades, o de una relación orientada por la oferta (propuesta de cursos de capacitación), a una visión más interactiva, donde la empresa se esfuerza por conocer ya no las demandas, sino su situación general y las necesidades que de ella se derivan. Esto constituye un punto de partida relevante para la generación de estrategias de relación participativas en una posterior confección de un plan de interacción. El proceso de consulta también fue relevante por el reconocimiento que despertó en la comunidad y autoridades locales el hecho que la empresa mostrara interés por conocer más detalladamente sus modos de vida y percepciones.

Establecimiento de una relación con la comunidad que genera un nuevo escenario

El fenómeno de la “consulta” como forma de conocer la realidad del área de influencia de la empresa, genera sorpresa en los actores participantes, lo que puede conducir a un cambio de imagen importante. Aquí las preguntas habituales son: ¿Por qué la empresa está interesada en conocer cómo vivimos? ¿Para qué le puede servir a la empresa esto que le estoy contando? Es evidente que la realización de la consulta supone un “interés” de la empresa hasta ese momento desconocido por la población y que, junto con producir inquietudes, también genera expectativas. En este sentido, la consulta constituye un primer paso hacia una relación más directa y horizontal entre la empresa y la comunidad, derrumbando el mito del ente enclaustrado e inalcanzable, o intermediado por una petición concreta.

Pero la experiencia también muestra lo importante que resulta para una nueva forma de relacionamiento el develar el “peso” que tiene la presencia de una planta en el territorio y como ello condiciona la opinión de los habitantes y vecinos. Un proceso que se defina en un plano meramente formal no logrará adentrarse en el escenario real donde transcurre la relación cotidiana y, por lo mismo, no tendrá la capacidad para redefinirla, comprometiendo los resultados de la iniciativa.

La consulta y las capacidades de la empresa para abordar sus relaciones con la comunidad

El estudio permitió detectar algunos vacíos en cuanto a las capacidades de la empresa para: conocer e indagar sistemáticamente acerca de sus características sociales, culturales, organizacionales, económicas y productivas de sus comunidades; conocer e interpretar correctamente creencias en torno a la empresa y sus percepciones asociadas; y generar espacios horizontales de diálogo con la comunidad. Se observó la necesidad de analizar el rol que cumple, en las relaciones con la comunidad, la empresa directamente y la fundación creada por ella para apoyar proyectos con la comunidad. Respecto a todos estos aspectos, cabe destacar que la redefinición de las relaciones con la comunidad, a través del conocimiento mutuo de intereses y necesidades, requiere de conocimientos propios del campo de las ciencias sociales, profesiones que no suelen ser parte de los conjuntos profesionales de empresas productivas. Esto lleva a evaluar quiénes y cómo se hacen cargo de esas relaciones y de las actividades asociadas a generar con la comunidad planes de acción.

Pero la experiencia también muestra lo importante que resulta para una nueva forma de relacionamiento el develar el “peso” que tiene la presencia de una planta en el territorio y cómo ello condiciona la opinión de los habitantes y vecinos. Un proceso que se defina en un plano meramente formal no logrará adentrarse en el escenario real donde transcurre la relación cotidiana, y por lo mismo no tendrá la capacidad para redefinir aquella, comprometiendo los resultados de la iniciativa. ■

FASE 2

Creación y facilitación de espacios de diálogo**Etapas 7:
Definición de las acciones (líneas de trabajo con la comunidad)**

La determinación de acciones supone el establecimiento de líneas de trabajo con la comunidad teniendo presentes los resultados de los diagnósticos realizados en la fase anterior. Contempla las siguientes subetapas:

7.1 Evaluación de las acciones realizadas hasta el momento (logros, errores, aprendizajes, etc.), considerando las actividades evaluativas regulares que deben hacerse al final de cada ciclo de programa.

Preguntas claves:

- ¿Cuáles son los principales resultados que arrojan las evaluaciones efectuadas?
- ¿Cuáles son los principales impactos logrados?
- ¿Qué motivos explican que no se hayan logrado los objetivos o impactos esperados?
- ¿Qué elementos se rescatan de las evaluaciones para la redefinición de la relación con la comunidad?
- ¿Qué alternativas de solución se pueden formular para dar respuesta a las situaciones problemáticas detectadas?

7.2 Impulsar una articulación de la empresa con los espacios de gestión del desarrollo del territorio local (Consejo Económico y Social, Corporaciones de desarrollo privado, mesas territoriales, etc.), para una mejor coordinación de sus iniciativas con las que realizan o pueden realizar los actores identificados en el diagnóstico.

Preguntas claves:

- ¿Cuáles son los espacios institucionales existentes para la gestión del desarrollo territorial local?
- ¿Qué alternativas hay para que la empresa participe en aquellos espacios?

- ¿Existe en la empresa alguna instancia que tenga a su cargo tareas de este tipo?

- ¿Qué mecanismos se utilizarán o es posible emplear para integrarse a los espacios establecidos?

7.3 Avanzar en la elaboración y generación consensuada de una visión del desarrollo del área de influencia de las operaciones de la empresa, considerando lo elaborado en el Plan de Desarrollo Comunal, Estrategia de Desarrollo Regional, Planes de Desarrollo Urbano territorial y otros instrumentos públicos o privados disponibles para el territorio.

Preguntas claves:

- ¿Están identificados por la empresa los actores claves en la formulación de una visión del desarrollo del territorio?
- ¿Qué vínculos ha establecido la empresa con ellos?
- ¿Qué mecanismos o procedimientos existen para elaborar planes de desarrollo en forma conjunta? (mesas de trabajo, instancias de coordinación público-privada)
- ¿Qué modalidades de trabajo regulares se pueden proponer para llevar adelante la tarea?
- ¿Qué mecanismos se definirán para que la población tenga una participación activa en la discusión de la propuesta?
- ¿Qué mecanismos se emplearán para sancionar la propuesta de desarrollo para el área de influencia con la participación activa de todos los actores relevantes?
- ¿Qué mecanismos se emplearán para dar a conocer a la población los resultados finales del trabajo? (difusión)

En la elaboración de una imagen consensuada, la información arrojada por el diagnóstico resulta fundamental para sostener opiniones sobre el cómo la población quiere que se configure el territorio donde reside y desarrolla sus actividades.

FASE 3

Planificación de acciones de desarrollo social

Etapas 8: **Plan de interacción con la comunidad**

8.1 Diseño del plan

A partir de las etapas anteriores, se obtienen los insumos necesarios para proceder al diseño de un plan de interacción con la comunidad. En éste la empresa debe exponer claramente cuál es su visión y misión en el territorio que conforma su área de influencia, y mediante qué mecanismos y acciones esto puede alcanzarse.

- A. Definir la estrategia para el logro de los objetivos
Aquí se debe establecer el cómo se logrará alcanzar la imagen objetivo o visión; qué procedimientos que se emplearán, considerando las características de los actores y el escenario donde se llevará adelante la acción. Deben quedar claramente establecidas las metas a lograr.
- B. Efectuar una planificación de actividades
Planificar consiste en orientar y dirigir un proceso cuya finalidad esencial es definir objetivos (sociales, económicos, políticos, culturales) a alcanzar en un determinado tiempo, y los medios que permitirán ejecutar acciones específicas para alcanzar los objetivos previstos⁴².

8.2 Negociación

En la fase de negociación la empresa debe, frente a los distintos actores relevantes del territorio, definir cuáles serán los requerimientos y recursos que pueden ser comprometidos para implementar las acciones.

Preguntas claves:

- ¿Existe claridad respecto a lo que se quiere negociar con los actores?

- ¿En qué escenario se realiza la negociación? (teniendo presente que las características de la negociación estarán fuertemente condicionadas por lo que ha sido la historia de la relación empresa comunidad)

- ¿Quién o quiénes tendrán a su cargo la negociación por parte de la empresa?

- ¿Se tiene contemplado caminos o vías alternativas para desentrabar la negociación según sea el caso (necesidad de un organismo mediador o facilitador del diálogo)?

- ¿Qué mecanismos se tienen considerados para difundir los resultados de la negociación?

8.3 Acuerdos y convenios

El establecimiento de acuerdos y convenios. El acto de negociación debe concluir en un acta de acuerdos y convenios con autoridades, otras empresas y vecinos, que definirán el protocolo al cual se deben ceñir las partes para impulsar las iniciativas concordadas.

Implementación de las acciones. Incluye identificar qué procedimientos se emplearán para llevar adelante las acciones y los recursos humanos y materiales requeridos; identificar las fuentes de recursos: la población, las organizaciones, el municipio, las empresas, organismos no gubernamentales, etc.; modalidades de administración de los recursos; establecimiento de responsabilidades y fechas.

Seguimiento. Resulta fundamental para una adecuada implementación de las acciones acordadas el establecimiento de un mecanismo de seguimiento. Para ello se recomienda la constitución de un comité o equipo a cargo del seguimiento de la implementación de las acciones, integrado por:

- Representantes de la comunidad local
- Representantes de los organismos gubernamentales
- Representantes de la empresa
- Una personalidad concordada entre las partes

El comité deberá elaborar un plan de trabajo y contemplar una presentación a la comunidad para recoger sus observaciones y sugerencias. El plan de trabajo debe contar con la aprobación de los distintos actores relevantes dentro del área de influencia. Por otra parte, el comité deberá diseñar un procedimiento para mantener regularmente informada a la comunidad sobre los resultados de su trabajo.

La información que proviene del seguimiento debe ser un insumo esencial para la fase siguiente de evaluación.

8.4 Evaluación.

Esta fase del trabajo permite contar con información sobre los resultados alcanzados e impactos de las acciones emprendidas.

Como en toda iniciativa orientada a producir una transformación del quehacer, se requiere, primero, diseñar un procedimiento que garantice el cumplimiento de las actividades programadas, en los tiempos establecidos y para las cuales se asignaron recursos.

En segundo lugar, se debe establecer un equipo a cargo de la realización de esta tarea. Para ello se recomienda la presencia de representantes de todos los sectores directamente involucrados en el proceso, pero también se requiere contar con organismos calificados independientes (por ejemplo, centros universitarios) que apoyen la labor de entrega y análisis de información relevante para dar cuenta de las características que asume el proceso.⁴³

De acuerdo a los criterios elaborados por la Comunidad Europea⁴⁴ para el seguimiento y evaluación de sus proyectos de cooperación, se sugiere centrar las actividades en cinco criterios básicos:

A. **Calidad del diseño de la iniciativa**, que aborda la adecuación de los objetivos del proyecto a los problemas, necesidades y prioridades reales de los grupos meta y beneficiarios

Uno de los aspectos centrales es evaluar los impactos reales que generó la intervención, para lo cual es necesario tomar en consideración la construcción de una línea de base para los proyectos de desarrollo social y, posteriormente, analizar cómo ésta mejoró. También pueden evaluarse impactos más cualitativos: si generó efectivamente capital social comunitario, si los líderes se potenciaron o no, si hay redes sociales entre ellos, si generaron otros proyectos independientes de la intervención.

que debe tratar cada iniciativa, así como el entorno físico y político en el que se desarrolla.

- B. **Eficiencia de la ejecución**, que dice relación con la obtención de los resultados a un costo razonable y la calidad de los resultados obtenidos. Comprende los siguientes aspectos:
 - Disponibilidad de medios/insumos para el desarrollo de la iniciativa
 - Ejecución de las actividades que contempla la iniciativa
 - Logro de los resultados planificados
 - Contribución/participación de los beneficiarios
- C. **Eficacia**, entendida como la contribución efectiva de la iniciativa para alcanzar el objetivo específico que se propone, y que incluye el análisis de:
 - Acceso a los resultados/servicios de la iniciativa
 - Utilización y beneficio de los resultados/servicios
 - Cumplimiento de objetivos
- D. **Perspectivas de impacto**. Contempla:
 - El efecto de la iniciativa en su entorno más amplio
 - Contribución de la iniciativa a los objetivos más amplios resumidos en los objetivos globales del Plan de interacción con la comunidad.

43) Hay diversos procedimientos para llevar adelante el seguimiento y evaluación. En este caso se debe privilegiar aquellos que ponen en el centro de su implementación la participación de la población, tales como: matriz de planificación de monitoreo y evaluación; matriz de indicadores de monitoreo; formularios para monitoreo participativo referidos a 'cumplimiento de tareas', 'indicadores cuantitativos' e 'indicadores cualitativos'; y matriz de indicadores de evaluación de impacto. Un documento de mucha utilidad para llevar adelante procesos participativos es "80 Herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación", de Frans Geilfus.

44) Comisión Europea. Manual para Monitores. Seguimiento orientado a resultados de la Ayuda Exterior financiada por la CE. 2004.

E. **Sostenibilidad potencial**, entendida como la probabilidad de una continuación de los beneficios producidos por la iniciativa una vez finalizado el apoyo de la empresa. Se desglosa en los siguientes aspectos:

- Viabilidad financiera/económica futura de la iniciativa
- Nivel de apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios.
- Apoyo político proporcionado y el grado de interacción entre la iniciativa y el nivel de política pública.
- Contribución de la iniciativa a la capacidad institucional y de gestión pública del gobierno local o territorial.
- Grado de respeto de aspectos socioculturales, de género y discapacidad.
- Apropiación de la tecnología (humana y técnica) introducida y utilizada en la iniciativa.
- Forma en que se abordan aspectos medioambientales.

- Aspectos teórico-metodológicos que implicó el desarrollo del plan de interacción con la comunidad.
- Aspectos del contexto, tanto institucionales como históricos y sociales, que formaron parte de la experiencia y que es útil relevar como aprendizajes.
- Las interacciones de los actores que participaron en la experiencia y sus formas particulares de representar intereses y comunicarlos a otros, y su importancia para formular o reformular metodologías de trabajo.
- Los procesos que se llevaron a cabo, incluyendo un análisis tanto de los elementos que facilitaron y/o apoyaron su desarrollo, como de los que lo dificultaron.
- Los resultados finales de la experiencia.
- El desarrollo de algunas conclusiones generales que se pueden extraer del proceso general y que puedan ser útiles para la implementación de actividades futuras.

8.5 Actualización del plan de interacción con la comunidad.

Con la información que arroja la evaluación del plan implementado y la aportada por los diagnósticos, se debe proceder a una actualización del plan de interacción con la comunidad.

Algunos de los productos esperados de esta etapa deberían verse reflejados también en el "Plan de visitas" y el "Plan de Comunicaciones" de la empresa.

El trabajo realizado en esta fase debe quedar plasmado en un documento que se transformará en el protocolo de acuerdo y trabajo conjunto entre las partes intervinientes (*Formalización de los Acuerdos*). Se convierte en guía del trabajo y referente para superar desavenencias que puedan surgir en el transcurso del proceso. Este protocolo debe contener de manera explícita un mecanismo de resolución de conflictos

8.6 Sistematización de la experiencia

La sistematización consiste en un esfuerzo analítico que pregunta, describe, ordena y reflexiona sobre el desarrollo de la experiencia de trabajo desarrollada con la comunidad en torno a:

LA SISTEMATIZACIÓN ABRE LA OPORTUNIDAD DE:

- reflexionar más globalmente sobre la práctica, situándola en su contexto, analizando y repensando el trabajo desarrollado, los métodos aplicados, los problemas y contradicciones que surgieron y cómo se resolvieron y, a partir de ello, ayuda a planear y reorientar las acciones futuras de manera más efectiva,
- dar miradas retrospectivas y, a partir de la experiencia, orientar el futuro,
- hacer una práctica comunicable y posible de compartir con otros, impulsando con ello la posibilidad de un aprendizaje y una reflexión colectiva. ■

Si se requiere elaborar una sistematización de los procesos de intervención realizados, con miras a retroalimentar la instalación de un proceso de Convivencia Sustentable en un lugar definido, es recomendable analizar los siguientes componentes:

Descripción del desarrollo de la experiencia de intervención

Consiste en un relato breve, pero completo, del tipo de trabajo que se realizó. Un apoyo para esta fase es la utilización de **entrevistas** en alguna de sus múltiples variables y eventualmente **cuestionarios**, de modo de hacer partícipe a todos del relato y asegurar que todos los puntos de vista están incluidos en él.

- ¿Qué se hizo durante la implementación de la intervención?
- ¿Cómo?
- ¿Por qué?

Análisis de la estrategia metodológica implementada

- ¿Cuál fue la metodología implementada? Implica analizar la definición conceptual de la metodología utilizada, los pasos desarrollados y los métodos o técnicas ocupados. Esta etapa tiene especial relevancia para el equipo ejecutor, ya que debe dar cuenta de las posibles modificaciones sufridas por la estrategia, a la luz de la permanente retroalimentación del proceso.
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades para el desarrollo de las diferentes etapas?

Análisis del desarrollo de la experiencia

En este punto se debe tener una visión general y dinámica del desarrollo de la experiencia, particularizando los procesos que tuvieron lugar con su puesta en marcha y cómo ellos modificaron (o no) los planes originales de trabajo. Es importante conocer algunas dimensiones tales como: las contradicciones con las que las actividades se fueron encontrando; las dinámicas que se han generado entre los participantes de la experiencia; los aspectos del contexto de la intervención que han facilitado o dificultado su ejecución; aciertos que ha tenido el equipo profesional y errores que se han cometido, entre otros.

- ¿Qué actores intervinieron? ¿Cuáles fueron sus intereses y cómo los expresaron?
- ¿Qué influencia tuvo el contexto político, económico, social, cultural en la práctica?
- ¿Cuál fue la relación del equipo ejecutor con los participantes?

Análisis de los resultados de la experiencia

Se contempla verificar los niveles de satisfacción de la o las necesidades a las que se pretendía dar respuesta y de los procesos generados en la experiencia. Un apoyo para el desarrollo de esta etapa son los grupos focales.

V. APRENDIZAJES METODOLÓGICOS DE EXPERIENCIAS DE CASA DE LA PAZ

En un importante número de proyectos desarrollados por Casa de la Paz, centrados en generar instancias de encuentro intersectorial⁴⁵, se han aplicado estrategias y técnicas de participación ciudadana, de resolución alternativa de conflictos, de incorporación de elementos de responsabilidad social en la gestión empresarial y de construcción de acuerdos de desarrollo local. Estas experiencias han permitido acumular una serie de aprendizajes metodológicos que se sintetizan en este capítulo.

¿Qué observamos?

En cuanto a los proyectos de intervención específicos llevados a cabo por Casa de la Paz, se puede observar que en la totalidad de las iniciativas se priorizó una modalidad o estrategia participativa teniendo la participación ciudadana como un principio y como una herramienta metodológica, es decir, como una condición establecida para conseguir los objetivos de los proyectos, incluida en la base del diseño de las diferentes actividades llevadas a cabo. De las diferentes estrategias metodológicas utilizadas en estos casos se puede rescatar lo siguiente:

- La creación de **comités locales o mesas de trabajo barriales** facilita la ejecución de los proyectos, especialmente desde la perspectiva de la convocatoria hacia los destinatarios a integrarse a las actividades y el beneficio equilibrado que el logro de la iniciativa tenía para todos los actores.
- La identificación y trabajo con **líderes representativos** del quehacer comunitario es importante, ya que se transforman en intermediarios legítimos para las autoridades locales.

Por ejemplo, en Manos Unidas I con la empresa Shell, la líder del proyecto desde la comunidad no tenía experiencia previa como dirigente, pero sí desplegó una tremenda capacidad de convocatoria y de articulación de los vecinos en pos del éxito del proyecto.

- La **motivación y buena disposición** previas de las comunidades frente a los temas que se trabajarán, facilita las intervenciones.

Así se observó, por ejemplo, en el proceso de certificación ambiental escolar de dos comunidades educativas en la V Región impulsados por ENAMI, ya que éstas tenían experiencia y motivación en el tema, situación que permitió avanzar en el logro de objetivos.

- La metodología propuesta para **resolución alternativa de conflictos** fue, sin duda, un facilitador que contó además con la aprobación y el compromiso de todos los actores donde hubo una convocatoria amplia, organizada y permanente. Es saludable asumir desde un inicio que existe una historia previa entre los involucrados que requiere ser limpiada (con otros sectores y al interior de la comunidad), para proceder a construir lazos de respeto, confianza y colaboración.

Al evaluar la experiencia del caso de la bahía La Herradura, un miembro del Comité de Defensa de La Herradura destacó el hecho de que el proceso, además de generar el Informe Diagnóstico de la Bahía, incluyera la capacitación que hizo Casa de la Paz sobre cómo resolver conflictos, cómo ayudar a entenderse con otros y que se creara la conciencia de que hay que trabajar juntos para lograr esas metas.

- La **capacitación a dirigentes comunitarios** en las primeras etapas de la intervención, les permite poner en juego sus aprendizajes en función de la consecución de sus propias metas.

Un ejemplo fue el proyecto realizado con Forestal Monte Águila en Collipulli, donde algunos de los líderes capacitados tuvieron la oportunidad de implementar un proyecto en sus distintas etapas. En otro caso, en Manos Unidas II, los dirigentes estaban muy divididos entre sí y no tenían experiencia previa, por lo cual el proyecto fue complementado con instalación de capacidades de liderazgo, resolución de conflictos, autoestima, diseño y gestión de proyectos, entre otras.

- La estrategia de formación de **alianzas empresa-municipio-comunidad** ayuda a optimizar los buenos

resultados obtenidos y le da permanencia a los proyectos. En Collipulli, esta relación otorgó un mayor beneficio a la comuna, ya que los actores conocieron mejor la dinámica comunal, la realidad local, así como la trayectoria de cada uno y sus intereses, lo que genera identidad regional y apoyo mutuo en el caso de asesorías y nuevos proyectos. También en los proyectos de Manos Unidas con Shell y de Buen Uso del Alcantarillado con Aguas Andinas, la validación de los dirigentes por el municipio les permitió posteriormente gestionar otras iniciativas comunitarias.

Todas las intervenciones llevan normalmente asociadas un plazo para su desarrollo y un cronograma, pero es frecuente que se produzcan tensiones en torno a este **“factor tiempo”**. Cada actor tiene sus propios ritmos temporales. En muchos casos se ha puesto más énfasis en los ritmos de la empresa o de la institución facilitadora, sin considerar las particularidades de la comunidad en un proceso de intervención social. La premura por realizar las intervenciones y obtener resultados puede llevar a intervenciones

desvinculadas de las realidades de tiempo de las comunidades con las cuales se trabaja.

Una debilidad de los proyectos analizados es que no hubo un **registro** permanente de las diferentes etapas metodológicas desarrolladas (bitácora del proyecto). En particular, faltó información respecto al desarrollo y evaluación de las actividades, número de participantes, etc. Esto dificultó un análisis más integral de las experiencias desarrolladas. Aun cuando en todas las intervenciones se ejecutaron las actividades propuestas en los objetivos y se enunció un cumplimiento de las metas o productos comprometidos, no hubo documentos que registraran la **evaluación** realizada o, de existir ésta, es enunciada de manera muy general y poco rigurosa. También es escaso el seguimiento a los proyectos, es decir, una vez logrados los productos, la iniciativa concluye. En todos los casos, la comunidad resintió el retiro de los profesionales de Casa de la Paz, quienes debían luego dedicarse a nuevos proyectos.

APRENDIZAJES DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SEAT

En cuanto a la aplicación de la metodología SEAT de Anglo American orientada a mejorar el desempeño socioambiental de la empresa, se puede observar lo siguiente:

La herramienta

- Es una herramienta ordenada, sistemática y de mucho detalle para realizar la evaluación. Por esto mismo, es importante que deje explícitamente espacios para que sus ejecutores aporten desde su experiencia respecto a qué y cómo hacerlo, puesto que de esa manera se enriquecen el proceso y los resultados.

Área de influencia

- La experiencia mostró que no existe una claridad respecto de la delimitación geográfica, política o social del área de influencia y, por consiguiente, de quiénes pueden ser considerados “públicos interesados”. Existe una tendencia de los ejecutivos a considerar área de influencia sólo aquello que circunda las operaciones, y población a relacionar sólo aquella aledaña a las plantas y, que por lo tanto, “sufren” los impactos de la operación. En la práctica, la definición del área de influencia debe ser una actividad-taller donde se realice esta tarea al inicio del proceso con la participación de los principales involucrados. Por otra parte, se consideran actores relevantes a un conjunto variado de personas e

instituciones, sin ninguna consideración respecto de intereses y vínculo con las operaciones. En este grupo, puede coexistir una junta de vecinos, con un proveedor o con un alcalde. En este sentido, la definición del espacio intervenido por la empresa, es una reflexión vital para entender posteriormente el discurso de los actores respecto de ella.

En la experiencia de Casa de la Paz, el resultado final de delimitación geográfica, agregados sociales y actores, resultó del cruce de la visión de los ejecutivos y el equipo de trabajo, donde uno de los ejes preponderantes para la demarcación fueron los impactos. En cuanto a la clasificación de los “públicos interesados” es conveniente identificar con claridad los tipos de intereses que representa cada uno de los actores respecto de la empresa u organización (laborales, residenciales, económicos, políticos, etc.) para luego priorizar los “públicos interesados” a considerar en el análisis.

Profesionales

- Se requiere experiencia previa para determinar el grado de profundidad del diagnóstico que se está llevando a cabo y para el análisis de los aspectos relevantes, tanto del punto de vista de la comunidad y en relación con las características

de la empresa u organización involucradas. Fueron requeridos perfiles profesionales con experiencia en desarrollo local y desarrollo rural.

Temas

- Se hace necesario establecer distinciones con relación a los “tipos de temas” planteados por los públicos interesados en el proceso de consulta. Algunos se refieren a impactos, otros a necesidades, otros corresponden a ideas sobre lo que debería hacer la empresa u organización, otros sobre cómo lo está haciendo, otros exponen percepciones. En este sentido, puede ser conveniente clasificar los temas planteados por los actores y sus intereses representados, en orden a facilitar el análisis de la relación con los aspectos del funcionamiento de una empresa u organización (ejemplos: impactos positivos, negativos, económicos, sociales, culturales, políticos, ambientales, etc.).

- **Evaluación de las relaciones empresa-comunidad.** Existe la necesidad de una caracterización más en profundidad de la historia de la relación con la comunidad, los espacios de comunicación que se han generado en el tiempo, el contenido de la relación, la historia de requerimientos y el tipo de beneficios transferidos por la empresa. Lo anterior, debe contrastarse con la relación que los diferentes actores establecen con otras actividades relevantes presentes en la zona. Este aspecto resulta útil para que los ejecutivos de la empresa reflexionen en torno al tipo de relaciones que generan (dependencia, clientelismo, interdependencia, etc.), sus causas explicativas y cuál es su distancia respecto del tipo de relación deseado con la comunidad, definido por las políticas de la empresa.

- **Involucramiento de la empresa u organización en el proceso de consulta.** La información recopilada en la SEAT y su análisis supone caracterizar un “estilo” de trabajo o relación con la comunidad que normalmente está presente en la cultura de la organización, por lo que se hace recomendable elaborar una guía de actividades internas durante el proceso de la SEAT de manera tal que la evaluación pueda ser utilizada también como una instancia

de capacitación y reflexión interna (en cuanto a relacionamiento con la comunidad, prácticas ambientales, otras) y no sea percibida como una tarea adicional. En este sentido, cobra relevancia no solo el rol de los ejecutivos sino que también el de sindicatos y trabajadores. A modo de ejemplo, podemos sugerir hacer breves talleres luego de cada hito relevante (caracterización de la comunidad y consulta, caracterización de la empresa, etc.). También, suponiendo que se cuenta con la información, sería importante revisar internamente el carácter de la relación histórica de la empresa con la comunidad y cómo debería ser en el futuro, así como el estilo de relación con la comunidad y la cultura interna, con el objetivo de hacer de estas interacciones “procesos de Convivencia Sustentable”.

- **Proyectos de inversión social comunitaria e indicadores.** Respecto de las inversiones sociales en una comunidad, se sugiere desarrollar un indicador compuesto donde se pondere en forma diferenciada el presupuesto invertido según los distintos tipos de intervención (empleo, problemas de la juventud, infraestructura de salud, educación, inversión productiva, donaciones, beneficios sociales, etc.) teniendo presente los problemas locales, las prioridades de desarrollo local y las prioridades de los actores locales y de la empresa u organización. En este sentido, se trata de desarrollar un indicador que mida la eficacia de la inversión social realizada, que sea comparable entre distintas empresas u organizaciones, y que no pierda de vista las particularidades locales que enfrenta cada empresa u organización.

- **Retorno de la información hacia la comunidad.** La metodología SEAT propone el retorno de la información a los “públicos interesados” y retroalimentación al proceso. Se recomienda que esta actividad sea realizada en el contexto de un plan de trabajo con la comunidad y hacer corresponder por tanto esta última etapa de la SEAT con una primera etapa del trabajo de desarrollo de un plan de interacción con la comunidad por parte de la empresa. Esto implica definir actores y espacios de comunicación claros (que pueden ser estructurados, semiestructurados, informales, entre otros). ■

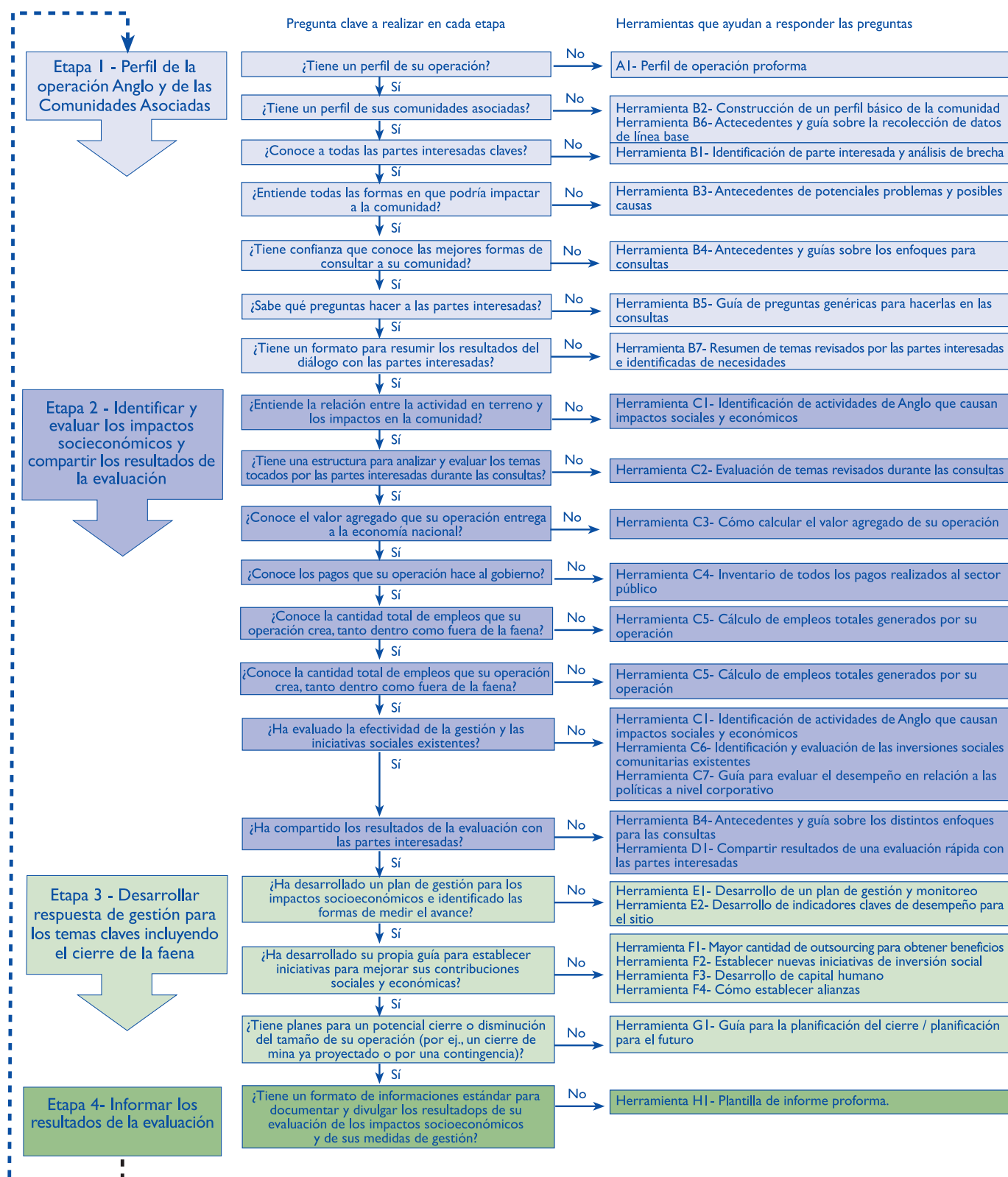
¿Qué aprendimos?

En cuanto a los proyectos específicos de intervención social, podemos rescatar aprendizajes en diversos ámbitos:

Niveles de información. Un tema relevante para la inserción de los proyectos en las comunidades, es la adecuada entrega de información a todos los actores participantes en ellos. Se

requiere contar con fuentes de información relativa a la intervención a las cuales tengan acceso todos los actores. Que una empresa quiera comenzar a relacionarse constructivamente con una comunidad, no ha sido una práctica habitual en Chile, por lo que inicialmente genera desconfianza sobre el verdadero propósito de la intervención. Por ello, es preciso asegurarse que los alcances y límites del proyecto son debidamente comprendidos por todos los actores.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



Fuente: Reporte Desarrollo Sustentable 2005, Anglo American Chile.

En los programas “Manos Unidas” con Shell y del “Buen Uso del Alcantarillado” con Aguas Andinas, los mismos vecinos se encargan de hacer un “puerta a puerta”, entregando material gráfico con la descripción de la iniciativa e invitando a incorporarse, lo que contribuye a darle credibilidad a la iniciativa.

Un adecuado diagnóstico preliminar. En general, los proyectos requieren de una etapa de diagnóstico, aunque sea breve, ya que permite —a través de metodologías cualitativas— recoger la percepción de los diferentes actores involucrados en torno al problema que se abordará. Cuando no existe un adecuado diagnóstico de la realidad local, se corre el riesgo de que, al iniciar el trabajo en terreno o la aplicación del proyecto, no se logre una alta participación o se produzca una paralización de las acciones. Muchas veces las empresas se impacientan con esta etapa, ya que toma tiempo construir las confianzas que permitan que los participantes expresen asertivamente sus intereses y preocupaciones. Un buen diagnóstico permite avanzar con fluidez en las fases posteriores.

Identificación de líderes. Los líderes formales no siempre son los más representativos; a menudo los dirigentes están divididos ya sea por opciones políticas o por errores del pasado, habitualmente relacionados con mal uso de recursos financieros. Por lo tanto, la identificación de dirigentes capaces de convocarlos a todos, construir confianza y motivarlos a trabajar en torno a un objetivo común, es clave para el éxito de la intervención.

Registro, sistematización y seguimiento. El registro tanto de los procesos como de las evaluaciones de los proyectos es fundamental para poder visualizar el grado de sostenibilidad de estos en las respectivas comunidades, hacerles seguimiento y extraer los correspondientes aprendizajes. Dado el profundo y acelerado proceso de cambio de la sociedad moderna, cada experiencia constituye una importante oportunidad para innovar y validar nuevas formas de intervención social. Esto implica diseño de instrumentos de registro y seguimiento adecuados, así como el establecimiento de instancias de evaluación con la participación de todos los actores, ya que el punto de vista de cada involucrado es diferente y, por lo tanto, constituye un aporte para la reflexión integral.

Disparidad de expectativas de los participantes respecto de la intervención. Dada la precariedad de muchas comunidades, la continuidad de los recursos aportados

por la iniciativa son una preocupación permanente que es preciso abordar desde un inicio, o se corre el riesgo de generar dependencia. Algunos de los proyectos pretendieron vincular a las organizaciones comunitarias con fuentes de financiamiento gubernamental o de agencias internacionales. No obstante, es importante explicitar que estas fuentes son bastante escasas o no siempre responden a las inquietudes o capacidades de los dirigentes. En este marco, se transformó en una gran oportunidad que una de las empresas aportara un Fondo de apoyo de pequeñas iniciativas.

En el caso de Collipulli, los dirigentes que lograron el apoyo del Fondo que creó Monte Águila, pudieron “apalancar” otras fuentes de financiamiento para sus proyectos, lo que les ha permitido seguir impulsando sus iniciativas.

Estrategia de salida. Dado que las empresas apoyan iniciativas limitadas en el tiempo, es preciso que contemplen una “estrategia de salida” desde el inicio, de modo de no generar dependencia y que, en caso que la empresa deba suspender el apoyo (por razones económicas o por cambio en el equipo humano que lo promovía), la comunidad no se encuentre en peor situación que al inicio.

Planificaciones flexibles. Las planificaciones deben ser flexibles, ya que los procesos sociales no pueden ser predichos ni replicados. Por ejemplo, es posible que se produzcan desfases de ritmos entre las planificaciones elaboradas con lo que ocurre en terreno. O que la construcción de confianza tome más tiempo que lo previsto, dada la historia previa. Por ello, es preciso considerar la existencia de tiempos que no son programables *a priori*. Como ya se señaló, la premura puede llevar a que los procesos se realicen bajo una mirada “externa” o “desde afuera”, lo cual se contrapone con el espíritu de una intervención orientada a la Convivencia Sustentable, que siempre se debe realizar con una mirada “desde dentro”. En los casos que corresponda, es importante considerar el ciclo del año escolar, ya que una vez definida la planificación en los establecimientos educacionales, es difícil innovar. Asimismo, es preciso contemplar la interrupción de las actividades que implican las vacaciones, especialmente las de verano.

Particularmente útiles son las evaluaciones intermedias —con participación de todos los involucrados— que permiten redireccionar algunas actividades y mirar introspectivamente el desempeño del equipo de trabajo y las relaciones que se han generado.

VI. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS Y TÉCNICAS PARA PROCESOS DE CONVIVENCIA SUSTENTABLE

La **metodología** corresponde al conjunto de estrategias y modalidades que se adoptan para conseguir u obtener los resultados de una acción o investigación, según sea el caso.

La palabra método, por su parte, alude al *camino que se sigue conscientemente para alcanzar un objetivo*. De este modo se puede definir método de la siguiente forma:

Método es aquella estructura conceptual y operativa a través de la cual se organizan las técnicas, actividades y recursos para hacer posible la obtención de las metas planteadas.

La metodología o estrategias que se decida utilizar en un proyecto de Convivencia Sustentable, requieren de:

- **Flexibilidad:** dado que los actores involucrados serán diversos y con diferentes intereses, se debe tener la capacidad de adaptarse y/o ajustarse según la dinámica que adquiera la intervención.
- **Realismo:** considerando que las metodologías pueden sofisticarse de modo extremo, no se debe perder de vista los criterios de realidad para su aplicación, en el sentido que las técnicas seleccionadas y las actividades descritas en la intervención social deben cumplirse en un tiempo dado y con recursos humanos y financieros generalmente ajustados.
- **Transparencia:** en vista que la metodología diseñada va de alguna forma delineando las “reglas del juego” en los procesos de intervención, si éstas se modifican producto de la dinámica social, debe ser comunicado clara y oportunamente a todos los participantes.

Por su parte, las **técnicas** son una respuesta al “cómo”, un medio para lograr un fin, pero que se sitúa al nivel de los hechos o de las etapas más prácticas; constituyen las mediaciones instrumentales de los métodos y el dispositivo de observación, medición, recolección de datos, etc.

A continuación se entregará una breve descripción de las características y requerimientos esenciales de algunas técnicas usualmente usadas en procesos de Convivencia Sustentable, ordenadas a modo de un “**Juego de Herramientas**”, es decir, un conjunto de diversos instrumentos que permiten abordar los problemas y situaciones que se presentan dentro del proceso de construcción de espacios de convivencia.

Se han clasificado los instrumentos en 3 conjuntos, que responden también a las fases del proceso. Este orden indica una utilidad **preferente** de cada instrumento en una de las etapas descritas, pero también pueden ser utilizadas en otras etapas.

• Diagnóstico del escenario inicial

- o Entrevistas
- o Encuestas
- o La observación
- o Grupos focales
- o Comité de consulta
- o Panel de expertos
- o Comité asesor

• Creación y facilitación de espacios de diálogo

- o Mediación
- o Mesas de trabajo
- o Comité de consulta
- o Mesas de negociación
- o Asambleas
- o Comité de Desarrollo Local

• Planificación de acciones de desarrollo social

- o Talleres participativos
- o Lluvia de ideas
- o Árbol de problemas
- o Jerarquización de problemas
- o Análisis (FODA)
- o Panel ciudadano

JUEGO DE HERRAMIENTAS

TÉCNICAS	ETAPAS DEL PROCESO									
	DIAGNÓSTICO DEL ESCENARIO INICIAL				CREACIÓN Y FACILITACIÓN DE ESPACIOS DE DIÁLOGO		PLANIFICACIÓN DE ACCIONES DE DESARROLLO SOCIAL			
	Definición del Área de influencia	Identificación de actores relevantes	Diagnóstico	Creación de espacios de diálogo	Facilitación de espacios de diálogo	Diseño del plan de acción	Implementación del proyecto	Sistematización del proyecto	Evaluación del proyecto	Seguimiento o monitoreo
Las entrevistas	X	X	X			X		X	X	X
Encuestas		X	X			X		X	X	X
La observación	X		X					X	X	X
Grupos focales	X	X	X							
Comité de consulta			X		X					
Panel de expertos			X		X	X				
Comité asesor			X		X	X				
Mediación					X					
Mesas de trabajo					X					
Mesas de negociación					X					
Asambleas				X						
Comité de desarrollo Local					X	X	X	X	X	X
Talleres participativos					X	X	X			
Lluvia de ideas						X				
Árbol de problemas						X				
Jerarquización de problemas						X				
Análisis (FODA)						X				
Panel ciudadano									X	X
Conferencias y seminarios					X					
Día de Puertas Abiertas					X					
Reuniones informativas					X					
Oficina de Contacto Ciudadano					X					
Página WEB				X						
Cartas				X						

A continuación se detallan las distintas técnicas descritas en la matriz anterior; para cada fase del proceso.

FASE 1

Diagnóstico del escenario inicial

Las entrevistas

Una entrevista es, en general, una comunicación verbal entre dos o más personas para un propósito definido. Esta comunicación se expresa en una conversación entre un entrevistador y un informante (entrevista individual) o un entrevistador y un grupo (entrevista grupal) que produce un discurso conversacional que se caracteriza por su continuidad y línea argumental sobre un tema predeterminado.

Si bien la conversación o el diálogo propio de lo cotidiano son los ingredientes básicos de una entrevista, esta última tiene algunas características propias, tales como:

- Las expectativas del entrevistado y del entrevistador son explícitas. Uno escucha y el otro habla.
- El entrevistador anima al entrevistado, es decir, lo motiva al diálogo. No lo contradice a partir de sus propias opiniones, pero sí contrapregunta para aclarar o profundizar respuestas.
- A los ojos del entrevistado, el entrevistador es el encargado de organizar y mantener la conversación, por ello se definen claramente los roles.
- Pueden abordar aspectos específicos de una gran gama de preocupaciones del entrevistado, por lo que se puede profundizar sobre ciertos aspectos.

En el recuadro se señalan algunas consideraciones útiles para la realización de las entrevistas.

Algunos tipos de entrevistas son:

a. La entrevista semiestructurada

Es una entrevista en que se ha preparado una pauta con una serie de preguntas que tienen que ser aplicadas en el mismo orden a los entrevistados. Por lo tanto, se definen ciertos tópicos generales a los cuales se les asocia una serie de preguntas. Las respuestas son abiertas, de ahí su denominación de *semiestructuradas*.

b. La entrevista estructurada

Cuando la entrevista se hace a un grupo es recomendable contar con una *pauta o guión estructurado*. Se sugiere convertir este tipo de entrevistas grupales en talleres de análisis de las experiencias vividas. El taller, en cuanto no involucra sólo una sesión, sino que quizás dos o tres, permitiría reunir la información requerida.

c. El cuestionario

Un cuestionario es un documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta. Es una variante de las entrevistas; se puede estructurar con preguntas abiertas o cerradas, pero –a diferencia de las encuestas– el entrevistado puede responderlas sin la necesidad de un entrevistador presente.

SUGERENCIAS PARA UNA BUENA ENTREVISTA

- Al preparar la entrevista, precisar el o los temas que se desea cubrir. De este modo se asegura que el entrevistador no pierda de vista el objetivo que se desea alcanzar en el sentido de la información que se busca recoger.
- Definir anticipadamente la forma en que se registrará las respuestas del entrevistado. Considerar que las grabaciones otorgan más fidelidad a lo dicho, pero podrían inhibir al entrevistado. Por su parte si se ha diseñado un formulario, sólo se debe anotar las ideas centrales de modo de no perder contacto visual con el entrevistado. Esto permite mantener la confianza y facilitar la interacción.
- Poner atención al lenguaje gestual y corporal del entrevistado, así como a su entorno (cuando la entrevista se hace en su ambiente donde se desempeña: oficina, sede, hogar, etc.), ya que entrega también abundante información al entrevistador.

VENTAJAS DEL CUESTIONARIO:

- Aporta información estandarizada. Los entrevistados responden al mismo conjunto de preguntas, por lo que es más fácil comparar e interpretar sus respuestas.
- Permite cuantificar los resultados.
- Ahorra tiempo, porque posibilita entrevistar a un gran número de personas de una vez.
- Facilita la confidencialidad. El entrevistado puede responder con franqueza y sinceridad, contribuyendo el cuestionario a asegurar su anonimato.

LIMITACIONES DEL CUESTIONARIO:

- La formulación de preguntas homogéneas impide profundizar en las respuestas de los entrevistados.
- Es de difícil elaboración, ya que el proceso de formulación del cuestionario lleva tiempo y requiere experiencia y conocimientos específicos.
- Otorga a quien contesta un menor grado de espontaneidad, ya que tiene que responder a preguntas perfectamente formuladas y, con frecuencia, escogiendo entre alternativas previamente dadas.

SUGERENCIAS PARA LA FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LOS CUESTIONARIOS

- Construir cada pregunta de tal manera que corresponda al nivel de información o conocimientos que posee el entrevistado. Esto implica que las preguntas sean idiomáticamente comprensibles y que sean psicológicamente susceptibles de responder por el tipo de personas que son consultadas.
- Tratar de ponerse en el lugar de las personas a las cuales se va a entrevistar, lo cual permitirá formular preguntas adecuadas a los entrevistados, tratando de vincularlas a su experiencia.
- Evitar preguntas vagas.
- Emplear períodos de tiempo proporcionales a la importancia de la pregunta. Por lo tanto, las preguntas deben definirse en tiempo y espacio.
- Limitar cada pregunta a un asunto en particular y no varios a la vez (no poner, por ejemplo, ¿Cree usted que el precio del pan y del boleto de bus subirán dentro de un mes?).
- Utilizar frases completas y sin abreviaturas.

Encuestas

El objetivo de las encuestas es recoger información de un gran número de personas, cuyas respuestas serán agrupadas y tabuladas de acuerdo a categorías predefinidas. Las encuestas dan una imagen de las tendencias de opinión o percepción según sea el caso, ya que normalmente el universo de encuestados es amplio, lo que asegura la representatividad de las respuestas. Una ventaja es que la mantención de los encuestados en el anonimato estimula la franqueza de las respuestas.

Para su implementación se debe: identificar y acotar con claridad los temas sobre los que se preguntará; seleccionar el universo o grupo de encuestados; elaborar las preguntas de modo que se desarrolle sólo una idea en cada pregunta de forma clara y simple. Conviene también realizar una pequeña capacitación a los encuestadores.

A diferencia del cuestionario, que puede tener preguntas abiertas y cerradas, la encuesta sólo tiene preguntas cerradas.

La observación

La observación es una de las actividades de la vida cotidiana. Permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal como este se produce. Es un proceso deliberado y sistemático orientado por una pregunta, propósito o problema, que dará sentido a la observación determinando qué o quién es observado, dónde se observa, cuándo se registran las observaciones, qué observaciones se registran, cómo se analizan los datos. En este proceso intervienen las percepciones del sujeto que observa y sus interpretaciones de lo observado.

La observación es utilizada cuando:

- Nos queremos limitar a una descripción (monografía) o se pretende hacer un análisis puramente cualitativo.
- Se estudia un fenómeno complejo en base al cual se quiere elaborar un concepto abstracto en el que los indicadores, que permiten una cuantificación, correrían el riesgo de no revelar lo esencial.
- Se quiere preparar una generalización, partiendo más del análisis profundo de una situación que de la averiguación de regularidades en numerosos casos.

Ventajas de la observación:

- Facilidad de acceso al campo.
- Reducción al mínimo de los efectos provenientes de la presencia del investigador.
- Alto nivel de rigor cuando se combina con otros métodos.

Limitaciones de la observación:

- Muchos fenómenos no son observables directamente, están latentes a niveles más profundos.
- Hay otros fenómenos que están dispersos, por lo tanto no son directamente observables.
- En muchos casos, el observador establece relaciones emocionales que lo pueden cegar, impidiéndole ver o haciéndolo ver lo que no existe.

Grupos focales (*focus groups*)

Es una conversación que se planifica cuidadosamente para obtener información acerca de percepciones, opiniones o actitudes de un determinado grupo respecto de temas específicos, con la ayuda de un moderador.

Normalmente los grupos focales se componen por un máximo de 15 personas que no se conocen entre sí y que se seleccionan a partir de características comunes. La conversación se estructura a partir de una pauta que se ha elaborado previamente y que el moderador debe cubrir por la vía de estimular a los participantes para que entreguen su opinión.

La conversación debe ser coherente y sistemática, es decir, el moderador debe facilitar que la reflexión se haga en forma lógica, donde cada paso previo contribuye a la calidad de la etapa siguiente, se aprovecha el conocimiento y experiencia de los participantes y se genera una conversación abierta y flexible.

Esta técnica debe ser aplicada por un conjunto de profesionales capacitados, ya que habitualmente las conversaciones se graban, luego se transcriben y finalmente se sistematizan y analizan para obtener un panorama completo.

Comité de consulta

Es una herramienta cuyo objetivo principal es consultar a los asistentes o actores involucrados en un proceso determinado, sobre alguna medida o acción a implementar, a través de sus representantes.

Generalmente, estos espacios son de carácter permanente y están referidos a recoger puntos de vista de diversos actores sobre acciones determinadas. También pueden conformarse de acuerdo a temas específicos o técnicos que requieren que los actores involucrados tengan una formación específica y una opinión especializada con respecto a ciertas medidas o acciones.

CÓMO FUNCIONA EL COMITÉ DE CONSULTA:

- Se convoca a la constitución del comité a actores relevantes para el proceso.
- Se señalan y establecen objetivos claros.
- Se expone con claridad, y de acuerdo a los actores invitados, las medidas o acciones que se quiere consultar.
- Se elaboran medios de consulta, hojas de observaciones, matrices de valoración, etc.
- Se levantan actas firmadas.

Panel de expertos

Cuando existen dos o más versiones de la causa o del efecto de una situación, se puede acordar entre todos solicitar a un grupo reducido de personalidades, que generan confianza en todas las partes involucradas, para que estudien los antecedentes y den su opinión. El grupo se compromete a aceptar el resultado de los expertos.

Comité asesor

Tiene el objetivo de representar distintas miradas al proceso de toma de decisiones, así como de orientar ciertas acciones de acuerdo a habilidades específicas de algunos actores. Generalmente se utiliza en aquellas acciones que requieren de opiniones expertas o académicas sobre determinados temas, pero también lo pueden integrar representantes de la comunidad.

Generalmente, estos comités tienen un carácter permanente y llevan asociado un plan de trabajo y reuniones periódicas fijadas de acuerdo a la disponibilidad de cada uno de sus miembros, discuten sobre temas específicos y generan documentos que son distribuidos a todo el grupo.

Las opiniones vertidas en los comités asesores son incorporadas a la gestión o al desarrollo de acciones específicas para mejorarlas.

FASE 2

Creación y facilitación de espacios de diálogo

Mediación

La mediación es una técnica que se basa en obtener el apoyo de un “tercero imparcial” que facilite procesos en que distintas partes en conflicto deben llegar a acuerdos. La mediación habitualmente se da en el contexto de un proceso más complejo de negociación y se caracteriza porque las partes solicitan y validan la presencia de un “mediador” para que intervenga en un momento determinado. El mediador está facultado en este caso para tomar decisiones por las partes; sin embargo, lo deseable es que las decisiones se refieran a la metodología de trabajo y los cronogramas más que al acuerdo final, el cual debe ser construido en conjunto con todos los involucrados.

Es una técnica útil cuando las partes han agotado las posibilidades de entendimiento para lograr por sí mismas un acuerdo conjunto. Para que sea eficaz, se requiere que las partes depositen su confianza en el tercero que reconocen como imparcial.

Mesas de trabajo

Las mesas de trabajo normalmente tienen por objeto constituir un equipo intersectorial que acompañará un proyecto durante todo su ciclo de vida. Permite mantener un flujo expedito de antecedentes y facilitar el proceso de toma de decisiones. Puede tener diversos objetivos específicos y abarcar distintos temas. Habitualmente se establecen de manera multisectorial, lo que facilita el encuentro periódico de los actores sociales involucrados: autoridades, sector privado, representantes comunitarios.

Para que sea eficaz, se requiere su mantención en el tiempo, con los recursos asociados que ello involucre, con participantes representativos y validados por la comunidad y con representantes de la autoridad y del sector privado que estén dispuestos a tomar decisiones colectivamente. También es importante en las primeras reuniones definir el alcance de la mesa, la periodicidad con que funcionará y las reglas mínimas de funcionamiento (titulares, subrogantes, etc.), tales como el registro, la modalidad de generación de acuerdos y estrategia de comunicación.

Al igual que otras técnicas, requiere de rigurosidad en la asistencia de los participantes (o sus subrogantes) de modo de avanzar en los temas, así como un acucioso registro de lo discutido, lo que generará actas que deben ser validadas por todos y que registrarán los acuerdos alcanzados.

Mesas de negociación

Si aceptamos que la negociación es un proceso de toma de decisiones en conjunto, la mesa de negociación es la técnica que permite generar las mejores condiciones para que ese proceso ocurra.

El objetivo es que distintas partes en conflicto lleguen a un acuerdo satisfactorio para todos, para lo cual se comienza anticipadamente conociendo las características de los involucrados, sus intereses y posiciones, el equilibrio de fuerzas, la posible generación de alianzas, entre otros.

La mesa de negociación es, por lo tanto, un momento de encuentro luego de un intenso trabajo por parte de cada uno de los actores en conflicto, quienes buscarán tomar los mejores acuerdos de modo que satisfagan a todas las partes.

Esta técnica tiene la ventaja de permitir la generación de alternativas variadas antes de tomar un acuerdo, así como de explicitar todas las implicancias de una determinada decisión. Requiere esencialmente que las partes estén dispuestas a sentarse a negociar; por lo que el trabajo previo es muy importante, para lo cual normalmente se requiere un equipo especializado de apoyo. Lo más importante es generar un estado de ánimo creativo, dispuesto a “agrandar la torta antes de partirla”.

PRINCIPALES PASOS DE UNA MESA DE NEGOCIACIÓN

- Propuesta y validación de una metodología de trabajo, un cronograma y ajuste de expectativas entre las partes.
- Análisis común respecto de cuáles son los problemas e intereses que están en juego.
- Intercambio de soluciones y alternativas.
- Construcción de la alternativa que satisfaga razonablemente a todas las partes.
- Elaboración de un plan de acción para implementar la alternativa generada, el cual debe ser validado y formalizado con la firma de todas las partes.

Asambleas

Es una instancia masiva que permite, mediante la aplicación de técnicas grupales, dar a conocer información a muchas personas simultáneamente. Lo importante es convocar a la mayor cantidad posible de participantes, para lo cual se puede acudir a diversos recursos tales como folletos de circulación local, avisos radiales, afiches en puntos claves del barrio o localidad como consultorios de salud, escuelas, iglesias, etc.

Las asambleas permiten aclarar dudas y abrir un espacio de intercambio de opiniones entre los presentadores y el público. La información entregada por los presentadores debe ser clara, precisa y breve para dar paso a la recepción de comentarios, opiniones y dudas.

Por la naturaleza masiva, poseen la vulnerabilidad de ser susceptibles de ser “manejadas” por buenos oradores. Por lo mismo, habitualmente presentan dificultad para entrar en profundidad en los temas. En atención a lo anterior, hay que ser cautos a la hora de planificar una asamblea para tomar decisiones. Tampoco son recomendables en situaciones de alta conflictividad, ya que su desarrollo se puede tornar inmanejable.

Comité de Desarrollo Local

Se trata de una instancia donde participan representantes de la empresa, de la comunidad, del gobierno municipal y del estatal, organizados en equipos de trabajo (por ejemplo, educación, cultura y deportes; salud, ecología y seguridad;

actividades productivas; infraestructura, etc.). Su principal función es buscar soluciones a necesidades y metas comunes, y analizar el progreso existente de proyectos en marcha.

Sus operaciones se desarrollan a través de un sistema de tres fases:

- elaboración de planes y programas, basados en un diagnóstico entre todos los participantes;
- ejecución, en que las partes participan monitoreando los planes; y
- evaluación y mejoramiento, utilizando un sistema de medición de impactos en la comunidad, con indicadores definidos.

FASE 3

Planificación de acciones de desarrollo social

Talleres participativos

Constituyen una herramienta multipropósito, dirigidos a un grupo relativamente limitado de personas (entre 15 y 35) que con frecuencia representan una gran variedad de puntos de vista. El número limitado de participantes permite discusiones en profundidad respecto de temas de interés común, por lo que es un espacio privilegiado para plantear puntos de vista y despejar dudas respecto de asuntos específicos.

Se pueden utilizar en cualquier momento del ciclo de vida de un proyecto, siempre que se tomen algunas precauciones en su preparación. Como suelen ser más largos que las reuniones, se deben programar con la debida anticipación que permita convocar y confirmar a todos los asistentes, así como preparar los contenidos y el lugar donde se realizará. El temario debe ser conocido y validado por los participantes, de modo de asegurar que efectivamente los temas a debatir obedezcan a preocupaciones sentidas. Idealmente, deben concluir con acuerdos y tareas concretas, las que deben ser sistematizadas y distribuidas con posterioridad a los participantes.

Con frecuencia los talleres participativos requieren trabajos en subgrupos más pequeños para profundizar ciertos temas o discutir en paralelo temáticas afines. Si ese es el caso, se debe contar con un equipo de moderadores que pueda

conducir la conversación y hacer registros que permitan posteriormente llegar a conclusiones. También se debe contar con infraestructura de salas y espacios apropiados para ello.

Siempre es útil registrar a los participantes y entregarles credenciales que permitan al facilitador interpelar a las personas por su nombre, lo que contribuye a generar un clima de confianza y distensión necesaria para que las opiniones sean expresadas.

Finalmente, se debe contar con un momento formal para obtener retroalimentación de parte de la audiencia respecto de la utilidad del taller, considerando desde aspectos logísticos y de horarios hasta los contenidos y los acuerdos logrados.

Lluvia de ideas

Es una técnica que tiene como objetivo provocar la creatividad de los participantes, de modo de poner en común el máximo de ideas o conocimientos que cada uno tiene sobre un tema, para llegar colectivamente a una síntesis, conclusiones o acuerdos.

Puede utilizarse en muchas áreas y con mucho beneficio en la conducción de reuniones participativas y eficaces. Esencialmente consiste en conducir una reunión, por ejemplo para buscar solución a un problema e incluso para identificar los problemas principales de una organización o un proceso. Es especialmente útil también a la hora de diseñar un plan de acción, de modo de concordar colectivamente los objetivos, los resultados esperados y las actividades principales que se van a desarrollar.

La forma tradicional de conducir reuniones en el mundo occidental consiste en dar la palabra a quienes deseen intervenir. Este modo de conducir la reunión es usualmente ineficiente e ineficaz en términos de los objetivos buscados. Ineficiente, pues disponiéndose de una gran cantidad de personas en condiciones de aportar ideas, sólo unas pocas lo hacen en la práctica. E ineficaz, pues no permite alcanzar adecuadamente el objetivo de resolver el problema correspondiente.

En cambio, en la metodología de lluvia de ideas permite e incentiva la participación de todas las personas presentes y la puesta en escena y consideración de todas las ideas en

sus mentes, independientemente de cuán “locas” dichas ideas aparezcan a primera vista. Este efecto se produce pues la metodología lleva a que en cada vuelta de consulta uno a uno al total de participantes, cada persona presente una idea a la vez –pudiendo “pasar” en cualquier ocasión– estando prohibidos los comentarios tanto positivos como negativos de los restantes participantes, pues los comentarios positivos a una idea presentada pueden desanimar a otros participantes a presentar sus propias ideas (eventualmente autopercebidas como “no tan buena como la otra”). Análogamente, cualquier comentario negativo precipitado puede conducir a inhibir la presentación de otra idea por el temor de recibir un comentario destructor.

EL PROCESO

De acuerdo con lo señalado, el procedimiento consiste en hacer varias vueltas de presentación de ideas, sin discutir las, hasta que las ideas finalmente se agotan. Cuando ello ocurre, se puede pasar a una fase de discernimiento sobre el valor absoluto y relativo de las ideas presentadas y a una jerarquización de ellas, de acuerdo a varias metodologías existentes. Incluso en esta segunda fase se puede –ahora sí– hacer discusión abierta en la forma tradicional.

A veces es recomendable realizar la segunda fase un par de días después de la primera, con el fin de decantar las ideas y poder hacer un mejor análisis y jerarquización.

Este proceso requiere de un conductor/a que registre de manera rigurosa y ordenada las ideas para poder arribar a los acuerdos buscados. El facilitador de la reunión debe generar un clima de confianza, donde los participantes no se autocensuren, de modo que se exprese la mayor cantidad de posibilidades.

El árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para desarrollar un diagnóstico participativo sobre los principales problemas que aquejan a una comunidad, distinguiendo claramente entre las causas que los provocan y los efectos que se producen a partir de ellos. Es particularmente útil cuando nos enfrentamos a un grupo activo e interesado, capaz de desarrollar una discusión ágil.

El ejercicio consiste en abordar uno por uno los problemas ya identificados por los asistentes y proceder a identificar ordenadamente las causas en primer lugar, y luego las consecuencias de éstos. Para esta tarea es útil utilizar la "lluvia de ideas" como técnica para desencadenar la discusión.

La lectura de los diferentes problemas y sus causas asociadas, debe llevar a la reflexión acerca de si cada uno no es una causa o consecuencia de otro y así ordenar de manera jerarquizada el conjunto inicial (árbol).

Al final se debe tener uno o varios "árboles" de problemas, intentando finalmente determinar cuál de ellos corresponde al problema central del cual se deriva la mayoría de los otros.

Jerarquización de problemas

Dado que los problemas identificados pueden ser muchos, mientras que las posibilidades de la intervención tiene limitaciones tanto en términos de tiempo como de recursos, es necesario acotar el campo de acción, identificando participativamente los problemas más sentidos por la comunidad y ordenándolos por prioridad. Para ello, se invita a los participantes a una "lluvia de ideas", en la cual se mencionen los problemas, los cuales van conformando una lista. Quienes están facilitando la reunión posteriormente agrupan los temas mencionados para darles cierta coherencia. Luego, por votaciones sucesivas, se van jerarquizando, hasta llegar a consensuar una identificación de los problemas más relevantes que aquejan a una determinada comunidad.

Pasos para la jerarquización de problemas:

- Se convoca a todos los actores relevantes.
- Se identifican todos los problemas sentidos por los actores invitados (los pueden escribir en un tarjetón o plantearlos en voz alta para que otro lo escriba en un lugar visible).
- Se les pide que elijan, entre todos los problemas existentes, 4 ó 5 más importantes y los valoren con un número de 1 a 4, según su importancia.
- Se elabora una matriz de jerarquización donde se ubican los problemas seleccionados en una columna y en otra la valoración de cada uno de los participantes.
- Se suman las valoraciones y aquel problema que tenga una mayor valoración es el más importante y así sucesivamente con los siguientes.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Esta técnica se basa en la premisa de que un grupo puede alcanzar determinados logros o éxitos no sólo a partir de sus propias características (fortalezas y debilidades), sino también de las condiciones del entorno en que se desenvuelve (oportunidades y amenazas). De esta forma se puede consolidar las fortalezas, mejorar las debilidades, pero también trabajar preventivamente sobre las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Para lograr un mejor resultado es necesario contar con apoyo especializado y constituir grupos de no más de 20 personas, las que deberán participar en todas las etapas. Si el grupo es mayor, se puede repetir el ejercicio las veces que sea necesario.

PASOS ESENCIALES DEL ANÁLISIS FODA:

- Análisis de factores externos, entendidos como los factores críticos para el logro de los objetivos propuestos. Esto implica discutir colectivamente tanto las oportunidades que el entorno provee, como las amenazas presentes.
- Análisis de factores internos. Al igual que lo anterior, corresponde a la discusión sobre las principales fortalezas del grupo, así como sus debilidades.
- Sistematización. Corresponde a la etapa en que se listan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se discute en plenario hasta consensuar las más relevantes.
- Análisis de posibles medidas a tomar para abordar las amenazas y debilidades, así como para potenciar las fortalezas y las mejores oportunidades identificadas.

Panel Ciudadano

Constituye una instancia de comunicación cuyo objetivo es canalizar y dar respuesta a las inquietudes de la población respecto de las actividades de la empresa. Para ello se constituye un panel formado por un grupo de representantes de la comunidad. Se debe invitar a personas con liderazgo validado ante sus sectores representados, enfatizando que ellos deben constituir canales de comunicación de doble vía: transmitir a la comunidad las preocupaciones y esfuerzos de la empresa y plantear a la empresa las inquietudes de la comunidad ante su quehacer.

Para implementarlo se debe considerar: un grupo formado por entre 8 a 12 miembros, quienes participarán del Panel Ciudadano sin retribución económica. Las personas no deben durar más de dos años en el cargo, como una forma que más dirigentes tengan la oportunidad de vivir la experiencia. Los integrantes deben representar diversos sectores relacionados con el medio ambiente y la salud de las personas y provenir de diferentes ámbitos: universidades, ONGs, organizaciones sociales de interés público, representantes gubernamentales relacionados, gremios empresariales, entre otros.

El Panel Ciudadano debe tener un presidente y un vicepresidente, elegidos democráticamente entre sus miembros y cuyos roles sean proponer y desarrollar la agenda de las reuniones, asegurar la participación de todos los miembros y hacer seguimiento de los acuerdos del Panel. Un representante de la empresa debe servir como secretario, encargado de los asuntos logísticos, toma y distribución de actas, así como entrega de la información solicitada.

El Panel puede reunirse entre 2 y 4 veces por año, cuidando de reemplazar a los miembros cuya asistencia no es estable. El Panel puede acordar invitar a ciertas personas con el objeto de obtener información calificada sobre un tema predeterminado.

La empresa debe definir qué temas precisan ser tratados con confidencialidad (información financiera, datos del proceso, entre otros). En caso contrario, el Panel debe hacer un esfuerzo por divulgar las materias tratadas, por ejemplo, a través de la publicación de las actas del Panel en la página web de la empresa. A su vez, la empresa debe procurar difundir los nombres de los integrantes del Panel, de modo que la comunidad conozca la existencia de un mecanismo transparente y efectivo para comunicar sus inquietudes a la empresa. Es conveniente evaluar periódicamente el funcionamiento del Panel, bajo el concepto de mejoramiento continuo.

OTRAS TÉCNICAS E INSTANCIAS DE DIFUSIÓN E INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

Conferencias y seminarios

Tienen como objetivo presentar información especializada para intercambiar puntos de vista con un gran número de personas. El carácter de la información presentada le otorga una cierta formalización en su implementación.

Permite analizar en profundidad determinados temas o proyectos y debatir los alcances o implicancias de ellos con públicos expertos o conocedores de la temática en cuestión. Es un espacio útil para debatir con autoridades locales, regionales o nacionales y líderes de opinión, entre otros.

La utilidad de esta técnica está en directa relación con la rigurosidad de su organización, la calidad de los presentadores y la sistematización de los debates y conclusiones.

Día de Puertas Abiertas

Esta técnica permite invitar al público de forma masiva a conocer las dependencias de las instituciones o industrias, lo que *per se* contribuye a disipar desconfianzas, ya que los visitantes tienen la oportunidad de conocer directamente los procesos y las actividades que se realizan.

Es una técnica que se ha utilizado especialmente en el sector privado. Su objetivo es dar a conocer el quehacer de la empresa a la comunidad local, sus medidas de seguridad y su esfuerzo por mitigar impactos negativos al medio ambiente.

La implementación del Día Puertas Abiertas parte por identificar a potenciales interesados y afectados por el quehacer de la empresa e invitarlos a una visita a través de carta personalizada. También es posible difundir la invitación a través de medios locales (radio, prensa, boletines, afiches, entre otros), mediante los cuales se comunica un número telefónico donde el público puede inscribirse.

Para el día señalado, la empresa habrá definido un recorrido por las instalaciones más relevantes, tomando las correspondientes medidas de seguridad. En caso que la

empresa esté ubicada lejos de la comunidad, es conveniente ofrecer un sistema de traslado desde un punto central.

Una vez dentro de las instalaciones, personas previamente capacitadas deberán explicar los procesos correspondientes, resaltando las medidas de seguridad y de mitigación de impactos al medio ambiente y a la comunidad. Si existen muchas personas interesadas, es conveniente organizar turnos para los recorridos.

Finalizada la visita, los asistentes comparten un refrigerio en un lugar predeterminado, donde se han instalado paneles explicativos del proceso para complementar la visita. Si es pertinente, también se pueden hacer charlas adicionales con apoyo audiovisual.

Es preciso destinar un espacio de tiempo para preguntas, las cuales deben ser registradas por escrito, ya que constituyen un valioso aporte para que la empresa conozca las preocupaciones de la comunidad hacia su actividad. En caso que se plantee alguna pregunta que necesite posterior elaboración, el conductor de la reunión debe acordar a qué persona se enviará posteriormente la información solicitada, y asegurarse de hacerlo.

Antes que las personas se retiren, es conveniente pedirles que completen una breve encuesta donde planteen su percepción de la empresa y de la visita, de modo de hacer seguimiento posterior y evaluar su evolución año tras año.

Reuniones informativas

Las reuniones pueden cumplir varios objetivos, entre ellos, entregar y recibir información directa entre los participantes de una intervención y generar un diálogo respecto de temas de interés común. Son útiles cuando se está interviniendo grupos acotados, poblados alejados, cuando hay un alto índice de analfabetismo o el lenguaje mayoritario no es el oficial. Se pueden utilizar al inicio de una intervención y luego alternarlas con otras herramientas.

La reunión requiere una cuidadosa planificación de los contenidos, de modo de hacerla atractiva a todos los participantes y asegurar que no se extenderá más de lo razonable.

Siempre es recomendable invitar formalmente por carta a los participantes y luego asegurar su asistencia a través de chequeos. También es oportuno entregar en papel las presentaciones que se harán en la reunión, de modo que todos los participantes tengan la misma información. Finalmente, si la planificación comprende varias reuniones, se debe contar con lista de asistencia y asegurarse de tomar actas y distribuirla posteriormente a todos de modo de no volver sobre acuerdos ya tomados.

Oficina de Contacto Ciudadano

Es una técnica que permite establecer un lugar concreto donde se pueda informar y generar espacios de sensibilización y comunicación a la comunidad y a los interesados en una acción determinada, donde puedan obtener información escrita, plantear dudas, profundizar sus conocimientos sobre temas específicos y sensibles, y conversar personalmente con los encargados de las acciones o de los proyectos.

Los principales fundamentos de la Oficina de Contacto Ciudadano son:

- Difusión
- Sensibilización
- Participación informada
- Educación
- Manejo de medios de comunicación

La Oficina de Contacto Ciudadano funciona habilitando un lugar de fácil acceso para toda la comunidad involucrada, el cual estará atendido por una persona con conocimiento básico sobre el proyecto. Este espacio deberá ser difundido, destacando el horario de funcionamiento y estará debidamente habilitado.

Requerimientos:

- Oficina ubicada céntricamente, con infraestructura básica de oficina.
- Una pequeña biblioteca de referencia.
- Un computador e impresora.
- Paneles informativos.
- Dípticos informativos.
- Documentos de difusión.
- CD del proyecto o iniciativa

Como una forma de animar la concurrencia del público, es posible organizar charlas informativas relacionadas con el tema que se está difundiendo.

VENTAJAS DE LA OFICINA DE CONTACTO CIUDADANO

Relación entre actores públicos, privados y la sociedad civil

- Creación de una relación basada en la transparencia y respeto entre los distintos actores, que sienta las bases para una relación a futuro.
- Identificación de la empresa o de los organismos públicos como instituciones que “dan la cara”, que se esfuerzan por informar a la comunidad.

Fortalecimiento de la participación ciudadana

- Generación de espacios de participación.
- Potenciamiento de las organizaciones de la comuna o del sector.
- Aumento de la cultura ambiental y cívica de la comunidad.

Identificación de conflictos

- Identificación temprana de posibles nudos de conflictos que se puedan generar a futuro.
- Identificación y evaluación de posibles impactos socioambientales que no hayan sido previstos.

Información

- Información directa, oportuna, pertinente y transparente.
- Información sobre los diversos actores involucrados.

Página web

El objetivo de las páginas web es entregar información con soporte informático y permitir una comunicación sencilla con la comunidad. La ventaja de contar con páginas web es que se puede acceder a mucha información y de manera amigable, ya que de acuerdo a los diseños que se elaboren se puede incorporar fotos, gráficos, conexiones a temas o instituciones relacionadas, etc.

Permiten incorporar o actualizar información, convirtiéndose en un espacio de encuentro entre los interesados entre sí y con el responsable de su mantención y actualización.

SUGERENCIAS DE GESTIÓN DE LA PÁGINA WEB:

- Destinar un espacio destacado donde las personas puedan hacer preguntas.
- Designar un encargado de responder oportunamente las preguntas del público, así como mantener actualizada la sección, la cual puede tener el formato de “respuestas a preguntas frecuentes”.
- Registrar las preguntas, ya que permiten evaluar la evolución de las percepciones e inquietudes de la ciudadanía.

Cartas

Su objetivo es proporcionar información de manera precisa y personalizada. Son usadas generalmente para invitar a actividades o para solicitar información específica de manera formal. Para que su uso sea efectivo, las cartas requieren de una buena base de datos y su permanente actualización, así como la verificación telefónica o por correo electrónico que fueron recibidas y leídas. También permiten dar respuesta formal a requerimientos realizados donde se puede explicar sucintamente temas consultados.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que a muchas empresas llegan cartas desde la ciudadanía, las cuales a menudo no son respondidas por no existir un responsable. Estas cartas son una valiosa oportunidad para construir lazos de acercamiento, en la medida que quien las envía obtiene una respuesta oportuna y pertinente. Es conveniente registrar las cartas, ya que también permiten caracterizar los actores interesados, así como las preocupaciones de la comunidad. También es recomendable determinar internamente plazos máximos de respuesta a las cartas, para facilitar una comunicación eficiente y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

Casa de la Paz

1. Manual de Educación Ambiental. Casa de la Paz, UNICEF, CONAMA. 1995.
2. Manual de Participación Ciudadana en el Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental. Casa de la Paz, Participa, Practica. 1995.
3. Manual de Participación Ciudadana en proyectos de infraestructura. Secretaría de Medio Ambiente y Territorio- SEMAT. 2001.
4. Manual del Monitor Ambiental. Recomendaciones para una gestión ambiental participativa a nivel local. Centro de Estudios del Desarrollo. 2001.
5. Pérez,Vilma, Guillermo Dascal y Ximena Abogabir. 2000. "Manos Unidas: Experiencias Participativas de Espacios Públicos".
6. Fuentealba Valeria, Guillermo Dascal, Olga Segovia y Ximena Abogabir. 2000. "Manos a la obra". Casa de la Paz.
7. Oviedo Enrique y Ximena Abogabir. 2000, "Participación Ciudadana y Espacio Público", Ediciones SUR.

GRI

8. International Roundtable. Global Reporting Initiative. Bello Horizonte, Brasil. Diciembre 2003.
9. Sustainability Reporting Guidelines (GRI). 2002.

PNUD

10. Informe de Desarrollo Humano en Chile 2002, "Nosotros los chilenos: un desafío cultural", PNUD.
11. Informe sobre Desarrollo Humano en Chile 2004, "El Poder: ¿Para qué y para quién?", PNUD.
12. Informe de Desarrollo Humano en Chile 1998, "Las Paradojas de la Modernización", PNUD.

RS

13. La Dimensión Ética de la Cultura Empresarial. ETNOR.
14. Taller responsabilidad social corporativa en la promoción del desarrollo social: experiencias desde América Latina y Asia, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Financiera Internacional e Interamerican Foundation. Okinawa, Japón. Julio 2004.
15. Los proyectos público-privados. Un partenariado estratégico para el desarrollo sostenible. Heidemarie Wiczorek-Zeul.
16. Responsabilidad Social, 12 casos empresariales en Chile. Fundación Prohumana.
17. Colaboración público-privada para la estimulación de la emprenditorialidad. Noticias DENLET.
18. "La RSE es un elemento de diferenciación, de competitividad y es muy rentable". Gonzalo García, presidente de SOFOFA, Responsabilidad Empresarial, Edición Especial *El Mercurio* RSE, 31/12/2003.
19. Ximena Abogabir. 2004, "La Responsabilidad Social Empresarial y el Programa de Pequeños Subsidios del PNUD: Un caso exitoso". Medio Ambiente y Comunidad. Los Diez Años del Programa de Pequeños Subsidios en Chile. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
20. Keiko Kodama, Gerente General Acción RSE, *El Mercurio* Edición Especial RSE, 31/12/2003.
21. Cynthia A. Sanborn, Felipe Portocarrero. La Filantropía realmente existente en América Latina. Lima, Perú 2003.
22. Anuario de Responsabilidad Social Corporativa, ECODES, España. 2003.
23. The Americas Conference on Corporate Social Responsibility "Alliances for Development"; Antonio

- Vives, Amy Heinecke; Miami, Florida, September 22, 23, 24, 2002.
24. Corporate Social Responsibility as a Tool for Competitiveness; Inter-American Conference on Corporate Social Responsibility; Antonio Vives, Estrella Peinado-Vara; Panama City, October 26-28, 2003
 25. Social and Economic Impact Assessment Methodology (SEAT). Anglo American plc. Septiembre 2003.
 26. Engaging públicos interesados and Bussiness – NGO partnerships in developing countries. The Centre for Innovation in Corporate Responsibility. 1999.

Páginas Web visitadas y recomendadas:

<http://www.sirigroup.org>
<http://www.eiris.org> (Inversión socialmente responsable)
<http://www.ecodes.org> (Fundación Ecología y Desarrollo)
<http://www.wbConvivenciaSustentable.org> (World Bussiness Council for Sustainable Development)
<http://www.bsr.org> (Bussiness for Social Responsibility)
<http://www.ethos.org.br> (Organización brasileña de Promoción de la RSE)
<http://www.fundemas.org> (Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social)
www.bitc.org.uk Business in the Community
www.ConvivenciaSustentableEurope.org CONVIVENCIA SUSTENTABLE Europe
www.cbsr.org Canadian Bussiness for Social Responsibility
www.deres.org.uy Deres
www.empresa.org Forum EMPRESA
www.iarse.org IARSE
www.ccre.org.co Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial
www.obrsc.org Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa
www.peru2021.org Perú 2021
www.sustainability.com SustainAbility
www.iblfi.org The Prince of Wales International Business Leaders Forum
www.weforum.org World Economic Forum

En Chile:

www.accionrse.cl
www.casadelapaz.cl
www.convivenciasustentable.cl
www.prohumana.cl
www.vincular.org

Guías y estándares revisados:

<http://www.unglobalcompact.org>
<http://www.globalreporting.org>
www.cepaa.org
<http://www.accountability.org.uk/>
www.ilo.org (ILO conventions)
www.oecd.org (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)
www.standardsdirect.org/ohsas.htm O.H.S.A.S. 18000
www.iso.org Organización Internacional de Estandarización
www.pactomundial.org/index.asp Pacto Mundial
www.oas.org OEA
www.sarbanes-oxley.com Sarbanes-Oxley Act
www.fsc.org Forest Stewardship Council (FSC)