

Kit de Herramientas: Entendiendo las Relaciones Empresa – Comunidad



	Prólogo	3
	Introducción	4
1	Comprender: ¿Qué es el apoyo comunitario?	11
	Introducción	12
	Explicación de los indicadores	13
	Explicación de los factores contextuales	17
2	Medir: ¿Cuál es el nivel actual de apoyo comunitario?	19
	Introducción	20
	Proceso de evaluación del apoyo comunitario	20
3	Evaluar y responder: ¿A qué se debe el nivel actual de apoyo comunitario y cómo se puede mejorar?	29
	Analizar los resultados y proponer medidas	30
	Informar a las partes interesadas y explorar y acordar los pasos siguientes	33
4	Planificar: ¿Cómo planifico este proceso?	35
	¿Quién debería llevar a cabo la evaluación del apoyo comunitario?	36
	¿Cuándo se debería realizar la evaluación del apoyo comunitario?	36
	¿Con cuánta frecuencia debería realizar la evaluación?	37
	Aprovechamiento de los procesos y la información existentes	38
5	Herramienta complementaria: cómo identificar y abordar los desafíos organizativos internos	39
	¿Cómo se debe abordar esta evaluación?	40
	La evaluación	40
	Problemas comunes y medidas sugeridas	41
6	Más información	45
	Referencias	46
	Anexo A: Preguntas para la evaluación del apoyo comunitario	47
	Anexo B: Indicadores de apoyo comunitario y factores contextuales: escala móvil	56
	Anexo C: Creación de una plantilla de administración de datos y una tabla de resumen	58
	Anexo D: Creación de un gráfico radial	59
	Anexo E: Preguntas para los representantes de las empresas	60
	Anexo F: Preguntas para la evaluación de los desafíos organizativos internos	67
	Anexo G: Ejemplo de enfoque de una evaluación a cargo de terceros	69
	Anexo H: ¿Cómo se preparó este documento?	70
	Agradecimientos	74

Prólogo

Las compañías metalúrgicas y mineras responsables reconocen que el éxito de sus operaciones a largo plazo depende, fundamentalmente, de entablar y mantener relaciones positivas con las comunidades. Son conscientes de que el “apoyo comunitario” es un factor clave para obtener una “licencia social para operar”, pero un así, enfocarse en la comunidad no siempre lleva a lograr mejoras tangibles en las relaciones entre la compañía y la comunidad.

El Consejo Directivo del ICMM consideró que esto es un problema prioritario para la organización porque, pese a los avances logrados en la participación de las partes interesadas y en el desempeño social en la última década, las compañías no siempre logran el objetivo de entablar relaciones positivas y sólidas con las comunidades anfitrionas. El *kit de herramientas para la comprensión de las relaciones entre la compañía y la comunidad* es una respuesta directa.

De inmediato surgió la cruda verdad: existe poco consenso o claridad en cuanto a lo que significa el apoyo comunitario en términos prácticos o a cómo se puede medir. Por ejemplo, las encuestas de percepción son un medio útil para comprender las opiniones y perspectivas de los habitantes de la comunidad y otras partes interesadas sobre una compañía, proyecto o una operación, pero no existía información sobre los factores que influyen en el apoyo comunitario o sobre cómo se pueden medir.

El *kit de herramientas para la comprensión de las relaciones entre la compañía y la comunidad* intenta acortar la brecha brindando un enfoque estructurado para comprender la base del apoyo comunitario y cómo medir las percepciones de apoyo. Este enfoque permite a las compañías identificar las razones que expliquen por qué falta apoyo comunitario y desarrollar enfoques específicos para mejorar las relaciones entre la compañía y la comunidad.

Dos compañías socias del ICMM (Barrick y Teck) pusieron a prueba una versión preliminar del kit de herramientas y, gracias a ello, se pudo obtener información valiosa que ayudó a refinar la versión final. Estamos muy agradecidos a ambas compañías por su buena disposición para poner a prueba un “proyecto en curso”. Esperamos que los usuarios compartan sus experiencias para ayudar a otras organizaciones que estén interesadas en profundizar su comprensión de las relaciones comunitarias.



Tom Butler
Gerente General, ICMM

Introducción

¿Por qué el ICMM creó este kit de herramientas?

Para el éxito de las operaciones mineras y metalúrgicas es fundamental forjar y mantener una buena relación con las comunidades locales. Si bien la necesidad de lograr el “apoyo comunitario” u obtener una “licencia social para operar” es muy valorada y debatida en el sector minero, esto no siempre ha resultado en mejoras tangibles en las relaciones entre la comunidad y la empresa. Pese a los avances en la gestión del desempeño social y la participación de las partes interesadas en la última década, a menudo no se alcanza el objetivo de entablar relaciones positivas y sólidas entre la compañía minera y la comunidad anfitriona. En algunas situaciones, las relaciones suelen ser más bien conflictivas.

No obstante, el énfasis en lograr el apoyo comunitario se refleja en la evolución de las prioridades de las compañías en materia de relaciones comunitarias. Las compañías mineras de todo el mundo reconocen que las relaciones positivas con las comunidades son un factor crucial para lograr sus objetivos comerciales. En el informe anual de Ernst y Young “Business risks facing mining and metals 2014-2015” (Riesgos de negocio que enfrenta el sector de la minería y la metalurgia [2014-2015]), la necesidad de una licencia social para operar se ubicó en el tercer puesto de los diez principales desafíos que enfrenta el sector en general.¹ Sin embargo, a diferencia de muchos otros desafíos identificados, como el acceso al agua y la energía, existe poco consenso o claridad en cuanto a lo que significa el apoyo comunitario en términos prácticos o sobre cómo medirlo.

Sin duda, las actividades y la conducta de una compañía en relación con las comunidades, y el contexto en el que opera, juegan un papel fundamental a la hora de determinar si -y hasta qué punto- las comunidades locales apoyan una operación o proyecto en particular, así como la calidad de dicha relación.

En este contexto, el Consejo Internacional de Minería y Metales (International Council on Mining and Metals, ICMM) desarrolló este kit de herramientas con el siguiente propósito:

- ayudar a las compañías a comprender los factores que influyen en el apoyo comunitario y medir el nivel de apoyo comunitario de un proyecto u operación particular;
- proporcionar una herramienta para visualizar los niveles de apoyo comunitario que las distintas partes interesadas o grupos de partes interesadas sienten por un proyecto u operación;
- ser una guía práctica sobre cómo emplear esta herramienta para velar por y fortalecer el apoyo comunitario y, en última instancia, las relaciones entre la comunidad y la compañía.

1 Ernst y Young, 2014.

EL KIT DE HERRAMIENTAS LES OFRECE A LAS COMPAÑÍAS UNA MANERA DE ORGANIZAR SU ENFOQUE DE LAS RELACIONES COMUNITARIAS, A LA VEZ QUE UTILIZAN LAS HERRAMIENTAS Y PROCESOS EXISTENTES. PUEDE AYUDAR A IDENTIFICAR MANERAS DE CAMBIAR LAS ESTRATEGIAS EXISTENTES DONDE SEA NECESARIO.

Si bien el kit de herramientas tiene como objetivo ayudar a las compañías a comprender la naturaleza de sus relaciones con las comunidades, independientemente de que reciban su apoyo o no, a fin de cuentas, se centra en ayudar a las compañías a entablar relaciones de apoyo. Por este motivo, el término “apoyo comunitario” aparece de forma destacada en todo el kit de herramientas.

¿A qué público va dirigido?

Este kit de herramientas va dirigido, ante todo, a las personas que están involucrados en la gestión del desempeño social del sitio en el sector minero. Asimismo, será útil para los directores y los equipos corporativos interesados en comprender y mejorar las relaciones de sus compañías con las comunidades. También ofrecerá una mejor perspectiva a aquellos que buscan mejorar las relaciones con las compañías mineras, como las organizaciones comunitarias y no gubernamentales.

¿Qué temas se abordan en este kit de herramientas?

El kit de herramientas se divide en las siguientes secciones:

Sección 1

Comprender: ¿Qué es el apoyo comunitario?

Esta sección detalla los elementos que caracterizan el apoyo comunitario y los factores externos que influyen en él.

Sección 2

Medir: ¿Cuál es el nivel actual de apoyo comunitario?

Esta sección describe el proceso de evaluación del apoyo comunitario.

Sección 3

Evaluar y responder: ¿A qué se debe el nivel actual de apoyo comunitario y cómo se puede mejorar?

Esta sección explica cómo utilizar los resultados de la evaluación para determinar dónde se deben centrar los esfuerzos para fortalecer las relaciones entre la comunidad y la compañía, y cómo analizar y acordar los siguientes pasos junto con las comunidades.

Sección 4

Planificar: ¿Cómo planifico este proceso?

Esta sección ofrece respuestas a las preguntas prácticas sobre cómo planificar la evaluación, cómo se vincula con los procesos actuales y cómo aprovechar la información existente.

Sección 5

Herramienta complementaria. ¿Cómo identificar y abordar los desafíos organizativos internos?

Esta sección especifica cómo estudiar los problemas organizativos que plantean desafíos al momento de forjar y mantener relaciones sólidas entre la compañía y la comunidad.

Mediante la aplicación de este kit de , se pretende ayudar a las compañías a comprender cuáles son los factores que influyen en el apoyo comunitario y a medir hasta qué punto estos factores están presentes o ausentes en una operación en particular entre los diferentes grupos de partes interesadas (consulte la sección 1). Esto incluye los factores sobre los cuales las compañías tienen un grado de influencia relativamente alto y que se ven afectados por la relación entre la compañía y la comunidad (denominados "indicadores" de apoyo), además de otros factores sobre los cuales la compañía tiene una influencia limitada y que se relacionan con el entorno operativo (denominados "factores contextuales").

La aplicación del kit de herramientas permitirá medir cada uno de los siete factores en un momento determinado, en una escala de -2 a +2 (consulte la sección 2). La puntuación correspondiente a cada factor demuestra los niveles bajos o altos de apoyo comunitario, según su posición con respecto a cada uno de los extremos de la escala. Estas mediciones son relativas y subjetivas, más que absolutas u objetivas. Esta es la realidad de la medición de percepciones. Por este motivo, es muy importante que no se promedien las puntuaciones de los siete factores a fin de obtener una medición general del apoyo de un proyecto u operación en particular. Del mismo modo, las compañías deberán tener cuidado al comparar las puntuaciones entre los proyectos u operaciones de diferentes geografías.

El objetivo de aplicar el kit de herramientas no es alcanzar un determinado número en la medición del apoyo comunitario, sino comprender mejor los niveles de apoyo comunitario sobre la base de las percepciones comunitarias de la compañía y el contexto en el que opera. Los resultados sirven para reflexionar sobre cómo se podrían mejorar los niveles de apoyo comunitario. Este paso podría abarcar el análisis de los resultados y las medidas de seguimiento sugeridas con las comunidades anfitrionas (consulte la sección 3), o la evaluación interna de los desafíos organizativos en la gestión de las relaciones comunitarias (consulte la sección 5).

EL OBJETIVO DE APLICAR EL KIT DE HERRAMIENTAS NO ES ALCANZAR UN DETERMINADO NÚMERO EN LA MEDICIÓN DEL APOYO COMUNITARIO, SINO COMPRENDER MEJOR LOS NIVELES DE APOYO COMUNITARIO SOBRE LA BASE DE LAS PERCEPCIONES COMUNITARIAS DE LA COMPAÑÍA Y EL CONTEXTO EN EL QUE OPERA.

¿Qué temas no se abordan con este kit de herramientas?

Las compañías adoptan una serie de políticas relacionadas con los aspectos sociales de sus interacciones con las comunidades anfitrionas. Como parte del proceso de buscar la aprobación de los proyectos, a menudo las compañías invierten cuantiosas sumas de dinero en una evaluación de impacto socioambiental (EISA), mediante la cual se identifican los asuntos que preocupan a las comunidades anfitrionas y se proponen medidas para abordarlos. Las expectativas de desempeño social y ambiental muchas veces se reflejan en los sistemas de gestión y procesos o procedimientos internos. En algunos casos, se ponen en práctica procesos centralizados de auditoría, aseguramiento o revisión inter-pares para consolidar el apoyo y reforzar la implementación operativa.

Existe una variedad de herramientas y guías de dominio público de organizaciones, como el ICMM y la Corporación Financiera Internacional (IFC), a las que las compañías pueden recurrir para informarse sobre cómo mejorar la participación de las partes interesadas, respetar los derechos humanos, involucrarse en el desarrollo comunitario estratégico alineándose con el gobierno local y desarrollando capacidades dentro de él, además de implementar mecanismos eficaces de reclamo. Estos documentos orientativos también abordan cómo se desarrollan relaciones mutuamente beneficiosas con las comunidades anfitrionas (pueblos originarios u otros) y, en términos más generales, cómo las compañías pueden lograr y retener su licencia social para operar.

Este kit de herramientas no pretende cubrir ninguno de los temas que ya se encuentran en estos procesos o documentos orientativos. El enfoque más bien está en la comprensión de los niveles de apoyo comunitario que las distintas partes interesadas o grupos de partes interesadas sienten sobre un proyecto u operación en un momento dado. En los casos donde el nivel de apoyo es bajo, se brinda información sobre cómo se puede mejorar. Las recomendaciones podrían incluir analizar hasta qué punto los actuales sistemas o procesos destinados a obtener el apoyo comunitario cumplen con su propósito.

Es importante resaltar que no existen soluciones milagrosas para lograr o mantener el apoyo comunitario. Además del enfoque detallado en el kit de herramientas, las empresas también deben implementar una serie de medidas para “sondear” bien las relaciones entre la comunidad y la compañía en forma periódica. Esto incluye la participación y las consultas continuas, los mecanismos eficaces para resolver las quejas y los reclamos, los sistemas de gestión de incidentes comunitarios y la supervisión de los cambios socioeconómicos con el paso del tiempo (en relación con el conjunto de datos y el análisis de la evaluación inicial de impacto socioambiental).

Enlaces a otras guías del ICMM

Si bien el ICMM cuenta con distintos documentos orientativos que pueden ayudar a las compañías a lograr el apoyo comunitario, el kit de herramientas *Stakeholder Research Toolkit* (www.icmm.com/document/8516) de 2015 del ICMM es de especial relevancia. Este kit de herramientas se redactó para ofrecer información a las compañías sobre cómo medir y velar por su reputación entre todos los grupos de partes interesadas, incluidas las comunidades locales. Ofrece una metodología para que las compañías trabajen junto con las partes interesadas a fin de comprender los impulsores clave de su reputación. Esto les permite incorporar y comprender las perspectivas de las partes interesadas en lo que respecta al desempeño de una compañía minera y el sector en general. Brinda instrucciones claras sobre cómo desarrollar y aplicar métodos de encuesta significativos para utilizarlos con las partes interesadas. Además, incluye un conjunto de criterios de medición comunes para respaldar la medición y el seguimiento de la reputación con el paso del tiempo a escalas locales, nacionales y mundiales.

Algunos consejos

Antes de poner en práctica el kit de herramientas, tenga lo siguiente en cuenta:

- Asegúrese de tener el tiempo y los recursos necesarios antes de implementar el kit de herramientas. Medir el apoyo comunitario, así como determinar dónde enfocar los esfuerzos para fortalecer las relaciones entre la compañía y la comunidad, lleva tiempo.
- El kit de herramientas no pretende reemplazar ningún sistema ni procedimiento existente. Es preferible integrarlo en su enfoque actual de gestión social y aprovechar la información y los procedimientos vigentes.
- Conseguir la aceptación de la compañía y la dirección del sitio debería ser su primera prioridad si considera realizar una evaluación del apoyo comunitario. Los encargados claves de la toma de decisiones deben comprender qué tipo de información obtendrán con la evaluación y cómo dicha información puede contribuir en la toma de decisiones. Es importante que los encargados claves de la toma de decisiones se comprometan a llevar a cabo toda acción que derive de la evaluación.
- Es muy probable que la aplicación del kit de herramientas brinde beneficios óptimos a la compañía si se aborda como un recurso para fomentar las relaciones más que como un ejercicio administrativo.

Resumen del proceso general descrito por el kit de herramientas

La figura 1 muestra y resume de manera concisa el flujo general de las actividades de este kit de herramientas. Cada paso se describe con mayor detalle en el kit de herramientas, pero cada uno de ellos se debe ajustarse a sus necesidades para complementar y aprovechar los procesos actuales de su sitio (p. ej., encuestas de percepciones, actividades de planificación de participación, etc.).

PASO 1

Definir los objetivos de la evaluación

En primer lugar, defina por qué se está realizando la evaluación. Identifique qué información busca recopilar con la evaluación, qué decisiones le permitirá tomar, qué cuestiones espera que le ayude a comprender y abordar, etc. Este paso se puede realizar en una sesión de trabajo breve entre el equipo de evaluación, el equipo de relaciones comunitarias y el equipo directivo del sitio.

PASO 2

Seleccionar las partes interesadas externas

En este paso, determine cuáles son las partes interesadas externas que desea incluir en la evaluación. La selección estará determinada por los objetivos de la evaluación que defina en el paso 1. Considere realizar los pasos 1 y 2 en la misma sesión de trabajo.

DEFINA SI LLEVARÁ ADELANTE LA EVALUACIÓN CON ENTREVISTAS INDIVIDUALES, GRUPOS DE DISCUSIÓN, UNA ENCUESTA EN LÍNEA U OTRO MECANISMO. PUEDE PEDIRLES A LAS COMUNIDADES QUE LE DIGAN QUÉ PREFIEREN. POSTERIORMENTE, SELECCIONE LAS PREGUNTAS QUE UTILIZARÁ Y ADÁPTELAS SEGÚN SEA NECESARIO PARA LAS DISTINTAS PARTES INTERESADAS.

PASO 3

Refinar e implementar la evaluación

Defina si llevará adelante la evaluación con entrevistas individuales, grupos de discusión, una encuesta en línea u otro mecanismo. Puede pedirles a las comunidades que le digan qué prefieren. Posteriormente, seleccione las preguntas que utilizará y adapte las según sea necesario para las distintas partes interesadas. Identifique la información (p. ej., resultados de los análisis de riesgos sociales, estudios de referencia, etc.) y los procesos existentes (p. ej., encuestas anuales de percepciones, reuniones con la comunidad, etc.) que empleará en la evaluación. Prepare un cronograma y plan de trabajo para implementar la evaluación.

Hasta este paso, la mayor parte del trabajo estará basado en la evaluación de documentos. Ahora deberá salir a entrevistar (o encuestar) a las partes interesadas. El objetivo de las preguntas que formulará es ayudarlo a comprender las opiniones de las partes interesadas sobre su relación con la compañía. El anexo A incluye una lista de posibles preguntas.

Recursos complementarios para el paso 3

Estos se mencionan en la sección 2 del kit de herramientas.

Anexos que utilizará en el paso 3

Anexo A.

PASO 4

Gestionar y procesar los datos

Una vez que haya completado las entrevistas o encuestas, registre las respuestas en una hoja de cálculo de Excel o software similar para poder gestionar y procesar los datos con facilidad.

Anexos que utilizará en el paso 4

Anexo C.

PASO 5

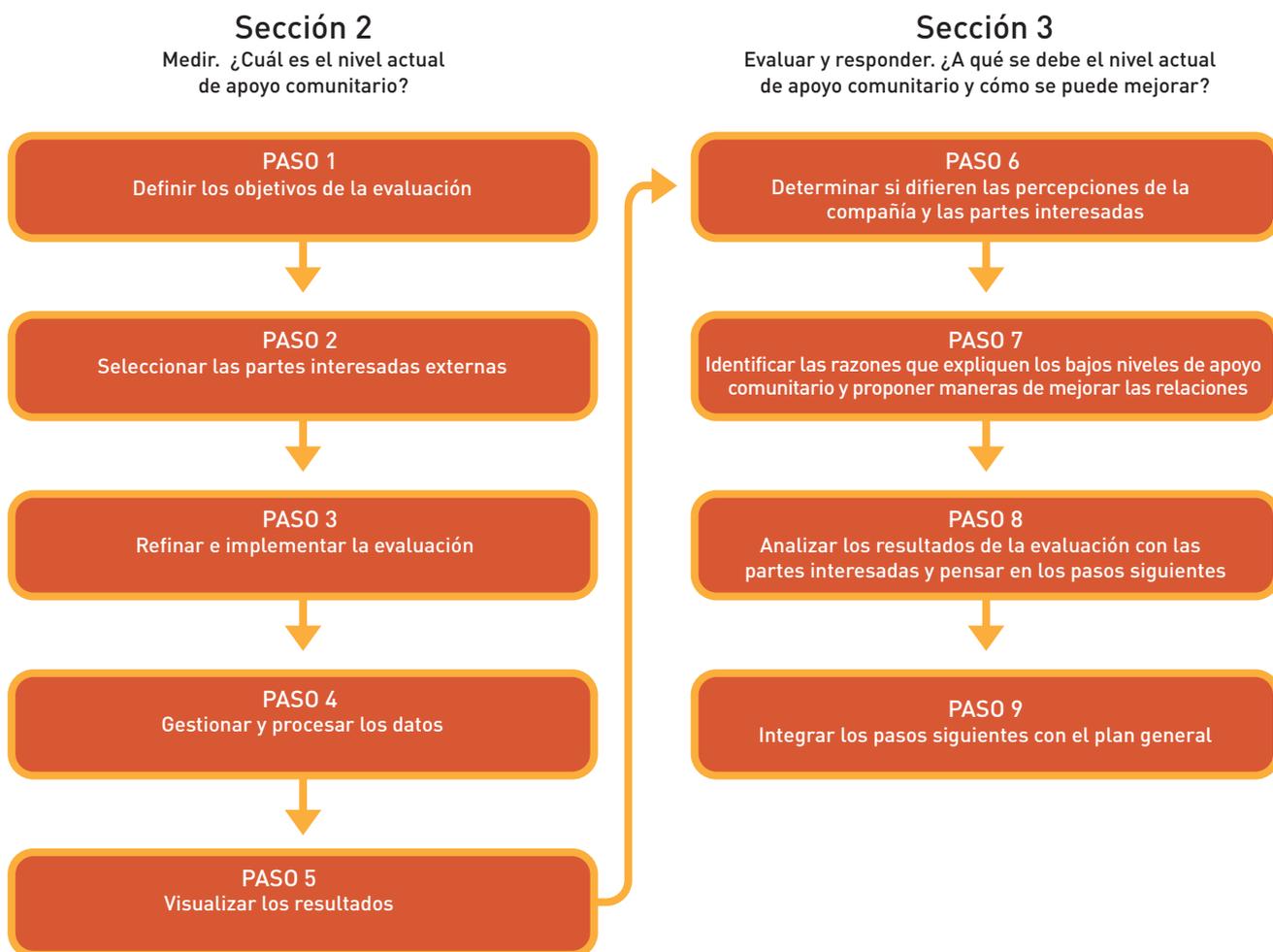
Visualizar los resultados

En este paso, tomará los datos de la hoja de cálculo de Excel que registró en el paso 4 y hará un resumen visual de las percepciones de la calidad de las relaciones entre la compañía y la comunidad. Así será más fácil comprender, analizar y comparar los resultados. Los pasos 4 y 5 se pueden realizar en forma consecutiva como parte del mismo proceso.

Anexos que utilizará en el paso 5

Anexo D.

Figura 1: Proceso del kit de herramientas



PASO 6**Determinar si difieren las percepciones de la compañía de las de las partes interesadas**

En este paso, se harán las mismas preguntas a los representantes de la compañía que se hicieron a las partes interesadas de la comunidad. El objetivo es comprender lo que la compañía cree que las partes interesadas opinan sobre la calidad de las relaciones entre la compañía y la comunidad para poder identificar las diferencias importantes en las percepciones de las partes interesadas y la compañía. Podrá identificar las diferencias en las percepciones tre la compañía y las partes interesadas de la comunidad respecto del alcance del apoyo comunitario. Además, recibirá información valiosa sobre el estado de la relación de la compañía con las partes interesadas.

Este paso puede realizarse en una sesión de grupos de trabajo. Se deberían encontrar a los encargados de diseñar e implementar los enfoques de las relaciones comunitarias entre los participantes, así como aquellos que interactúan con las partes interesadas. Aquí se podría incluir a los integrantes del equipo directivo del sitio, de de relaciones comunitarias, seguridad, adquisiciones, legal u otras.

Anexos que utilizará en el paso 6

Anexo E (los anexos C y D son opcionales).

PASO 7**Identificar las razones que expliquen los niveles bajos de apoyo comunitario y proponer maneras de mejorar las relaciones**

En este paso, utilice los datos recopilados en los pasos 3 y 6 para intentar identificar y comprender las razones que expliquen los niveles bajos de apoyo comunitario. Sobre la base de este análisis, proponga maneras de mejorar las relaciones entre la compañía y la comunidad.

Este paso se puede llevar a cabo en pequeños grupos de trabajo integrados por miembros del equipo de evaluación y, si el equipo es independiente del equipo de relaciones comunitarias, por miembros del equipo de relaciones comunitarias, así como de otros equipos internos que puedan aportar información valiosa sobre las partes interesadas externas. Si bien el proceso de entrevistas, y la oportunidad que este proceso ofrece para realizar preguntas de seguimiento, debería aportar información valiosa, en algunos casos será necesario realizar un análisis estructurado de las causas para comprender las razones que expliquen los bajos niveles de apoyo de forma plena y más objetivamente y de este modo, ofrecer observaciones importantes.

Herramienta complementaria: cómo identificar y abordar los desafíos organizativos internos

Este es un paso opcional que sólo es necesario si se observa lo siguiente después de efectuar el análisis de los pasos 6 y 7:

- existen grandes diferencias entre las percepciones de la comunidad y la compañía, que surgen a raíz de problemas organizativos en la compañía, o
- los problemas organizativos afectan de manera negativa las relaciones entre la comunidad y la compañía.

Si realiza esta evaluación, debería llevarla a cabo un equipo distinto al equipo de relaciones comunitarias (o cualquier equipo que esté encargado de las relaciones entre la comunidad y la compañía) para garantizar la objetividad de los resultados. La evaluación se puede abordar mediante entrevistas individuales o debates en pequeños grupos de discusión con el personal del sitio. Independientemente del método de evaluación empleado, recuerde que la meta es identificar las áreas donde la organización enfrenta desafíos, sin poner en tela de juicio las capacidades individuales del personal o el compromiso con su trabajo.

Una vez que se hayan identificado los desafíos organizativos, el equipo de evaluación trabajará con el equipo directivo del sitio para elaborar un plan que les permita superar tales desafíos. No siempre será posible resolverlos de inmediato, en especial si se relacionan con con los recursos humanos o financieros. Aún así, es importante identificarlos para tenerlos presente cuando se diseñen estrategias y se contraigan compromisos con las partes interesadas en pos del fortalecimiento de las relaciones entre la comunidad y la compañía.

Si decide implementar esta evaluación complementaria, es aconsejable realizarla antes de comenzar a desarrollar las acciones propuestas en el paso 7. Una vez que haya terminado con este análisis, vuelva al paso 7, proponga medidas en las que se tengan en cuenta los desafíos organizativos y continúe con el proceso general del kit de herramientas.

Anexos que utilizará en este paso

Anexo F.

EN ESTE PASO, SE HARÁN LAS MISMAS PREGUNTAS A LOS REPRESENTANTES DE LA COMPAÑÍA QUE SE HICIERON A LAS PARTES INTERESADAS DE LA COMUNIDAD. EL OBJETIVO ES COMPRENDER LO QUE LA COMPAÑÍA CREE QUE LAS PARTES INTERESADAS OPINAN SOBRE LA CALIDAD DE LAS RELACIONES ENTRE LA COMPAÑÍA Y LA COMUNIDAD PARA PODER IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS IMPORTANTES EN LAS PERCEPCIONES DE LAS PARTES INTERESADAS Y LA COMPAÑÍA.

PASO 8

Analizar los resultados de la evaluación con las partes interesadas y estudiar los pasos siguientes

Después de analizar la información recopilada en los pasos anteriores y haber elaborado un conjunto de medidas propuestas que cuenten con el apoyo interno, es muy importante saber lo que las partes interesadas opinan sobre esta información. Deberá invitarlas a debatir sobre los resultados de la evaluación del apoyo comunitario para poder conocer su opinión y comentarios al respecto. Asimismo, en este paso se analizarán las medidas propuestas, los posibles métodos de implementación y si las partes interesadas consideran que éstas aportan algún valor.

Muy probablemente las partes interesadas podrán aportar información que le permita responder los interrogantes sobre los resultados de la evaluación, como las aparentes contradicciones o perspectivas identificadas a las que no les encontraba explicación. Cabe destacar que este paso sirve para que usted y las partes interesadas tracen un plan futuro a fin de que el proceso de creación (o fortalecimiento) de relaciones sea un esfuerzo conjunto y las medidas adoptadas para tal fin se identifiquen, apoyen y lleven a la práctica colectivamente. Sin embargo, es posible que los distintos grupos de partes interesadas brinden comentarios diversos y contradictorios. En tales circunstancias, deberá comunicar con claridad la existencia de perspectivas contradictorias y que además, no se puedan incorporar todas las recomendaciones en el plan futuro.

En este paso, será necesario celebrar reuniones entre la compañía y las partes interesadas. Los foros específicos y la frecuencia de estas reuniones se deberán determinar con las partes interesadas.

PASO 9

Integrar los pasos siguientes en el plan general

En este paso, deberá integrar las medidas identificadas en el paso 8 al plan general para las relaciones comunitarias. Esto asegurará que se lleven a cabo y se coordinen con los procesos de planificación y las actividades de participación existentes.

MUY PROBABLEMENTE LAS PARTES INTERESADAS PODRÁN APORTAR INFORMACIÓN QUE LE PERMITA RESPONDER LOS INTERROGANTES SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN, COMO LAS APARENTES CONTRADICCIONES O PERSPECTIVAS IDENTIFICADAS A LAS QUE NO LES ENCONTRABA EXPLICACIÓN.



Comprender: ¿Qué es el apoyo comunitario?

1

Comprender: ¿Qué es el apoyo comunitario?

Introducción

La sección 1 de este kit de herramientas, ofrece un marco detallado para comprender y medir el apoyo comunitario.² El apoyo comunitario se podría definir como un reflejo positivo de cuatro factores, o indicadores, que muestran la calidad de las relaciones entre la compañía y la comunidad anfitriona. Estos cuatro indicadores se superponen hasta cierto punto y repercuten unos en otros, por lo cual se deben evaluar en conjunto. Estos son:

- legitimidad;
- compatibilidad de intereses;
- respeto;
- confianza.

Sumado a esto, se deben analizar en sus correspondientes contextos, es decir, según los factores contextuales que influyen en el apoyo comunitario y, en última instancia, en las relaciones entre la comunidad y la compañía. Estos son:

- contexto sociopolítico y de gobernanza;
- contexto relacionado con la reputación;
- consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social.

Estos indicadores se crearon para medir la calidad de las relaciones entre la compañía y la comunidad anfitriona, y pueden verse afectados de manera significativa por las conductas, prácticas y estrategias de participación de la compañía. Los tres factores contextuales son los factores externos claves que inciden en estas relaciones, pero que, en su mayor parte, están fuera del control de la compañía. A pesar de que la compañía tiene una capacidad limitada para controlar estos factores, es importante comprenderlos dado que afectan profundamente las relaciones entre la comunidad y la compañía (ya sea para bien o para mal).

Estos indicadores y factores contextuales fueron creados para capturar las variables significativas que inciden en el apoyo comunitario y para representarlos de manera tal que sean fáciles de comprender y desagregar cuando sea necesario. Esto, a su vez, le permitirá identificar las medidas específicas destinadas a fortalecer las relaciones entre la comunidad y la compañía.

A continuación se describe cada uno de los indicadores y factores contextuales.

ESTOS INDICADORES Y FACTORES CONTEXTUALES FUERON CREADOS PARA CAPTURAR LAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS QUE INCIDEN EN EL APOYO COMUNITARIO Y PARA REPRESENTARLOS DE MANERA TAL QUE SEAN FÁCILES DE COMPRENDER Y DESAGREGAR CUANDO SEA NECESARIO. ESTO, A SU VEZ, LE PERMITIRÁ IDENTIFICAR LAS MEDIDAS ESPECÍFICAS DESTINADAS A FORTALECER LAS RELACIONES ENTRE LA COMUNIDAD Y LA COMPAÑÍA.

² Consulte el anexo H para obtener información sobre cómo se desarrolló este marco.

Explicación de los indicadores

Legitimidad

Elementos claves:

- autorizaciones legales;
- alineación con las expectativas sociales;
- aceptación individual.

Lograr legitimidad es el punto de partida de cualquier proyecto u operación para obtener el apoyo de las partes interesadas. La legitimidad se refiere a una combinación de aprobaciones formales e informales, es decir, autorizaciones legales y la aceptación social e individual,³ que le permiten a una compañía explotar una mina. Como ocurre con todos los indicadores de apoyo comunitario, existe una escala de legitimidad que abarca desde la ilegitimidad total hasta la legitimidad total (ante los ojos de las partes interesadas).

Legitimidad legal

En lo que respecta al permiso legal, una compañía debe obtener diversos permisos para poder explotar una mina, incluidos un contrato de concesión y una licencia ambiental, entre otros. Asimismo, en algunos casos debe reunir determinados requisitos, como la firma de un acuerdo de impacto y beneficios con comunidades de pueblos originarios. Obtener estos permisos y cumplir con estos requisitos es el primer paso para lograr la legitimidad.

Legitimidad social

La legitimidad en términos de expectativas sociales puede ser bastante diferente. Este tipo de legitimidad se logra cuando están alineadas las actividades de la compañía con las expectativas de la comunidad. Por ejemplo, es posible que las comunidades esperen la distribución de los beneficios, aún cuando no sea un requisito obligatorio de la legislación o los permisos, o que la compañía minimice los impactos en el patrimonio cultural inmaterial, por más que no lo exijan las normativas nacionales. Las compañías deben ir más allá del marco legal para legitimarse ante los ojos de las comunidades si éste no está alineado con las expectativas de la comunidad.

Por otro lado, algunos requisitos legales podrían plantear un desafío para alcanzar este tipo de legitimidad. Por ejemplo, uno de los requisitos de los contratos de concesión podría ser que las compañías informen a las autoridades si en las instalaciones trabajan mineros artesanales, aunque un requisito de esta naturaleza podría socavar la legitimidad de la compañía ante los ojos de las comunidades.

LEGITIMIDAD SE LOGRA CUANDO ESTÁN ALINEADAS LAS ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA CON LAS EXPECTATIVAS DE LA COMUNIDAD. POR EJEMPLO, ES POSIBLE QUE LAS COMUNIDADES ESPEREN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS, AÚN CUANDO NO SEA UN REQUISITO OBLIGATORIO DE LA LEGISLACIÓN O LOS PERMISOS, O QUE LA COMPAÑÍA MINIMICE LOS IMPACTOS EN EL PATRIMONIO CULTURAL INMATERIAL, POR MÁS QUE NO LO EXIJAN LAS NORMATIVAS NACIONALES

Legitimidad individual

El tercer tipo de legitimidad, la legitimidad individual, es también fundamental para entablar relaciones sólidas entre la comunidad y la compañía. La legitimidad individual se construye a partir de las medidas y la reputación de las personas que trabajan con la compañía minera, contratistas y asesores incluidos. Una manera sencilla de entender esta legitimidad es considerar si las personas en cuestión actúan con integridad y cumplen con las leyes.

³ Estos requisitos básicos de legitimidad social, individual y legal se basan en la teoría del desempeño social empresarial (Carroll y Shabana 2010; Wood 1991, 2010).

Comprender: ¿Qué es el apoyo comunitario? continuación

Compatibilidad de intereses

Elementos claves:

- los intereses están alineados o son complementarios y no son mutuamente excluyentes;
- las interacciones se consideran una situación beneficiosa para todos.

A nivel básico, las relaciones positivas dependen de un determinado grado de compatibilidad entre los intereses de la compañía y la comunidad. La compatibilidad en este sentido significa desde la total alineación de intereses hasta los intereses diferentes pero complementarios que pueden coexistir. En caso de que los intereses no sean compatibles, las partes se deben centrar en prevenir que las contrapartes satisfagan sus intereses en lugar de trabajar para encontrar soluciones a los desafíos que sean mutuamente beneficiosas.

Si bien las comunidades y las compañías mineras generalmente tienen intereses bastante dispares, esto no significa que no puedan ser compatibles o, como mínimo, que se puedan adaptar entre sí. Para que las comunidades tengan un interés común en el éxito de un sitio, deben creer que este éxito compensará los costos que significa el desarrollo de un proyecto. De modo similar, para que una compañía tenga un interés común en satisfacer los intereses de una comunidad, debe creer que esto no será un impedimento para alcanzar sus metas.

EN LUGAR DE QUE UNA COMPAÑÍA SIMPLEMENTE TOMA UNA DECISIÓN Y LES INFORME A LAS COMUNIDADES DE UNA MEDIDA PROPUESTA, EN LAS RELACIONES BASADAS EN EL RESPETO, A MENUDO HABRÁ POSIBILIDADES DE PARTICIPACIÓN EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS.

Respeto

Elementos claves:

- dinámica interpersonal;
- prácticas y barreras culturales;
- intercambio de información;
- solución de problemas y toma de decisiones en equipo.

El respeto mutuo es una característica decisiva de los tipos de relaciones entre la comunidad y la compañía donde existe el apoyo comunitario. Esto incluye el respeto a nivel individual (es decir, personas específicas) y a nivel grupal (p. ej., la compañía o la comunidad). En este contexto, el respeto no es solo un sentimiento. Contiene el elemento importante de la conducta: cuando respetamos a alguien, tratamos a esa persona de una manera específica y nos abstenemos de tener determinadas actitudes hacia él o ella.⁴

El respeto se puede demostrar fácilmente a nivel interpersonal. Acciones tan simples como presentarse, expresar una preocupación genuina por los intereses y el bienestar de los demás y hacer lo que decimos demostrarán el respeto de tal manera que pueda tener un impacto duradero. Pero tenga presente las distintas opiniones culturales sobre cómo se debería expresar el respeto, incluidos los límites y las tradiciones culturales.

En términos de interacciones más generales entre la comunidad y la compañía, el respeto se puede demostrar al compartir información de manera oportuna y accesible, y al adoptar enfoques conjuntos para la solución de problemas y la toma de decisiones. Por ejemplo, en lugar de que una compañía simplemente tome una decisión y les informe a las comunidades de una medida propuesta, en las relaciones basadas en el respeto, a menudo habrá posibilidades de participación en la solución de los problemas. De este modo, las compañías manifiestan que respetan las necesidades de las partes interesadas de tener roles activos en las decisiones que les afectan. Ambas partes están dispuestas a participar en la toma de decisiones, no porque confían en que se adoptará su decisión preferida, sino porque la calidad de la relación las obliga a involucrarse.

⁴ Dillon, 2014.

Confianza

Elementos clave:

- honestidad;
- credibilidad;
- transparencia;
- alineación entre las expectativas y las capacidades.

“La confianza es la expectativa que surge en una comunidad de que la conducta de parte de otros miembros de la comunidad sea adecuada, honesta, cooperativa y basada en normas comúnmente compartidas”.⁵

En el contexto de este kit de herramientas, la “comunidad” a la que se hace referencia en esta cita abarca las comunidades y la compañía. La confianza en esta “comunidad” engloba dos partes, ya que involucra las actitudes y la conducta de las partes interesadas y la compañía. Exige que haya una confianza mutua y que cada uno crea que el otro actuará de un modo digno de confianza, tanto en el presente como en el futuro.

Las comunidades que manifiestan confianza hacen más que simplemente atenerse a los compromisos legalmente obligatorios de una compañía. Una comunidad manifiesta confianza cuando actúa sabiendo que una compañía actuará de manera confiable. La confianza se demuestra mediante la honestidad, la credibilidad y la transparencia.

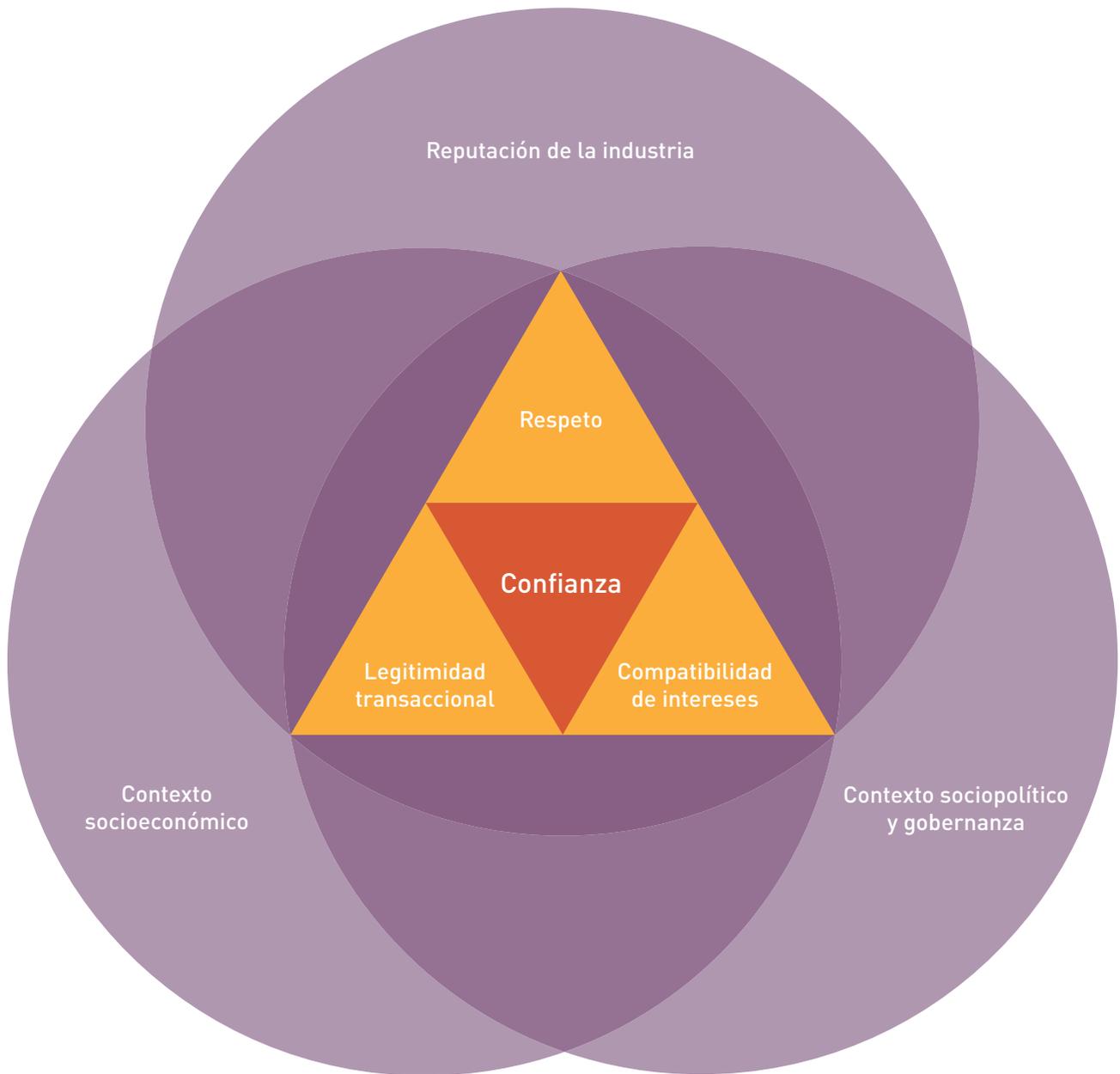
Las relaciones de confianza facilitan y se facilitan gracias a un alto grado de comunicación, comprensión, colaboración y la creencia en la posibilidad del beneficio mutuo, es decir, en aspectos fundamentales para entablar relaciones sólidas entre la comunidad y la compañía.

Además, para generar confianza y mantenerla, debe haber una alineación entre las expectativas y la creencia de las contrapartes en relación con las respectivas capacidades para contraer compromisos y cumplirlos, y el hecho de que tienen la plena capacidad para hacerlo. Por ejemplo, puede ser correcto que una comunidad confíe en que una compañía contratará a lugareños, pero puede ser incorrecto que suponga que habrá oportunidades ilimitadas para los trabajadores locales o que las oportunidades se alinearán con las habilidades de estos trabajadores. En este sentido, la confianza se construye cuando ambas partes son realistas en cuanto a las expectativas, confían en que cumplirán sus compromisos y tendrán la iniciativa de aclarar su correspondiente capacidad y responsabilidad de satisfacer las posibles expectativas puestas en ellas.

PARA GENERAR CONFIANZA Y MANTENERLA, DEBE HABER UNA ALINEACIÓN ENTRE LAS EXPECTATIVAS Y LA CREENCIA DE LAS CONTRAPARTES EN RELACIÓN CON LAS RESPECTIVAS CAPACIDADES PARA CONTRAER COMPROMISOS Y CUMPLIRLOS, Y EL HECHO DE QUE TIENEN LA PLENA CAPACIDAD PARA HACERLO.

⁵ Fukuyama 1996, 26.

Figura 2: Indicadores de apoyo de la comunidad y factores contextuales



Explicación de los factores contextuales

Muchos factores que influyen en las relaciones entre la comunidad y la compañía están fuera del control directo de una compañía o una parte interesada. En algunos casos, la compañía podrá influir en estos factores (p. ej., a través de la contratación de expertos externos para fortalecer las habilidades de negociación de las partes interesadas o de la participación en organizaciones nacionales que trabajan con el gobierno para elaborar normas que regulen la industria), mientras que en otros, no le será posible. Los factores externos claves son:

- contexto sociopolítico y de gobernanza;
- contexto relacionado con la reputación (del sector en general);
- consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social.

Si bien estos factores están fuera del control de una parte en particular, son fundamentales para poder comprender las relaciones entre la comunidad y la compañía dado que ayudan a definir el entorno en el que se desenvuelven estas relaciones. El contexto es una pieza importantísima del rompecabezas para conocer el panorama general del apoyo comunitario.

Estos tres factores contextuales se explican a continuación.

EL CONTEXTO ES UNA PIEZA IMPORTANTÍSIMA DEL ROMPECABEZAS PARA CONOCER EL PANORAMA GENERAL DEL APOYO COMUNITARIO.

Contexto sociopolítico y de gobernanza

Elementos claves:

- capacidad y legitimidad del gobierno;
- legitimidad y responsabilidad de los procesos políticos.

La buena gobernanza en el sector minero comprende, como mínimo, un marco legal claro y respetable combinado con la capacidad institucional de llevar a la práctica ese marco de un modo confiable y responsable. Una gobernanza convincente y eficaz crea un ambiente favorable para las relaciones positivas entre la comunidad y la compañía al establecer parámetros de medidas legítimas para todas las partes interesadas (p. ej., las compañías deben compartir las evaluaciones de impacto ambiental y social con las partes interesadas durante el proceso de revisión de las autoridades). Idealmente, la buena gobernanza crea un entorno operativo en el que las compañías mineras se rigen por un conjunto de normas justas y bien definidas y, si cumplen con ellas, están más protegidas ante acusaciones de no cumplimiento.

De manera similar, los gobiernos con una sólida capacidad institucional que demuestran responsabilidad a través de los procesos políticos tienen más probabilidades de facilitar o exigir transparencia en las interacciones entre la comunidad y la compañía. Este tipo de contexto externo, si bien no garantiza que un proyecto en particular tendrá éxito, es más propicio para el desarrollo del diálogo y relaciones sólidas.

Por el contrario, los marcos político y de gobernanza que carecen de credibilidad, eficacia y responsabilidad, con una capacidad institucional débil, tienden a inhibir las relaciones positivas entre la comunidad y la compañía, puesto que:

- presionan aún más a las compañías para que respondan a las demandas y expectativas de las partes interesadas, incluso cuando el gobierno no logra ofrecer los servicios y la infraestructura correspondientes;
- hay una menor apertura e intercambio de información entre todas las partes (gobierno, compañías y comunidades), lo cual socava las oportunidades para generar confianza y respeto.

Los contextos sociopolítico y de gobernanza pueden afectar el apoyo comunitario de otras maneras. Por ejemplo:

- Las compañías con marcos de gobernanza ilegítimos o controvertidos corren el riesgo de asociarse con actores gubernamentales que no sean respetados por las comunidades.
- La obligación de cumplir con determinados requisitos legales puede poner en duda el desarrollo de relaciones positivas entre la comunidad y la compañía, como, por ejemplo, cuando está expresamente prohibido que una compañía haga consultas con la comunidad.

Contexto relacionado con la reputación

Elementos claves:

- legado del sector minero y reputación actual;
- reputación de la compañía en otros contextos operativos.

Este factor contextual no se trata de la reputación de un proyecto u operación específico en las comunidades locales. Sin embargo, la receptividad de las partes interesadas ante una compañía o un proyecto de explotación minera, a menudo depende de sus experiencias, directas o indirectas, con el sector minero en general, de experiencias anteriores con la compañía o del conocimiento que se tenga de ella en otros contextos operativos. Por ende, es importante comprender la reputación del sector y los desafíos que se pueden plantear al entablar relaciones con las partes interesadas, de modo que se puedan abordar de manera proactiva.

Las cuestiones de sucesión que surgen a raíz de la reputación negativa de otras compañías, por lo general son las que representan los mayores desafíos durante las primeras etapas de un proyecto de explotación minera o, para los activos adquiridos de otras compañías, poco después de la adquisición. En este sentido, una compañía aún tiene que demostrar que merece recibir el apoyo de las partes interesadas, y las experiencias de las partes interesadas con otras compañías afectan la manera en que ven a una nueva compañía o proyecto. Donde la minería tiene una reputación negativa, las compañías deben superar este legado y trabajar para crear relaciones positivas. El grado en que esto afecte un sitio en particular dependerá de varios factores, incluido la rapidez y eficacia con la que la compañía se diferencia de las prácticas de las compañías que tienen una imagen menos positiva ante las partes interesadas.

Por el contrario, donde el sector minero tenga una imagen favorable, las comunidades serán más receptivas a la llegada de una nueva compañía o proyecto. Un entorno de estas características facilita el desarrollo y, si se actúa adecuadamente, la prosperidad de las relaciones entre la comunidad y la compañía.

Consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social

El modo en que las partes interesadas perciben las obligaciones y los derechos que tienen hacia otras partes interesadas y los papeles que desempeñan en la sociedad pueden influir en las relaciones con las compañías mineras. Como resultado, estos conceptos (igualdad y capital social) son factores importantes que se deben tener presente cuando se trata de comprender los niveles de apoyo comunitario.

La igualdad es, fundamentalmente, una cuestión de justicia. Se ve afectada por el grado de impacto que genera un proyecto de explotación minera en relación con las comunidades vecinas o por la cantidad de beneficios que obtienen con la presencia de un proyecto de explotación minera en comparación con las comunidades vecinas.

Las percepciones que las partes interesadas tienen de los costos y beneficios de la minería, y cómo estos costos y beneficios se distribuyen, inciden en la interacción con la compañía y otras partes interesadas. Dado que la igualdad se relaciona con la distribución comparativa de los recursos, este aspecto cobra una gran importancia en casi todos los contextos. Las perspectivas que las partes interesadas tienen sobre la igualdad y cómo se ve afectada (o podría verse afectada) por un proyecto de explotación minera influyen enormemente en los niveles de apoyo comunitario.

El capital social (“las instituciones, relaciones y normas que modelan la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad”⁶) también juega un papel importante en las relaciones entre la comunidad y la compañía. El capital social “se refiere a las relaciones entre las personas (redes sociales) y las normas de reciprocidad y confianza que surgen a partir de ellas”⁷, donde la naturaleza recíproca de las relaciones sociales es una característica decisiva.

Las personas y sociedades con mayor capital social, por lo general están más dispuestas y en una situación más privilegiada para interactuar de manera eficaz con las organizaciones externas. Donde las comunidades han establecido redes sociales, por ejemplo, organizaciones comunitarias formales o informales, son más propensas a relacionarse con las compañías mineras. Esta relación puede tener una variedad de diferentes objetivos, desde informarse sobre un proyecto hasta participar en sus beneficios u oponerse a la explotación de una mina. Por otro lado, las partes interesadas con un capital social limitado son más reticentes a participar de este modo o relacionarse activamente con las compañías mineras u otros actores externos.

6 Banco Mundial, 2011.

7 Putnam 2000, 19.



Medir: ¿Cuál es el nivel actual de apoyo comunitario?

2

Medir: ¿Cuál es el nivel actual de apoyo comunitario?

Introducción

La sección 1 abordó el tema del apoyo comunitario y los factores que influyen en él. La sección 2 ofrece una metodología para evaluar el apoyo comunitario y explica cómo utilizar los resultados para crear resúmenes visuales de la calidad de las relaciones entre la comunidad y la compañía. Es posible que esta metodología se deba adaptar para cubrir las necesidades particulares de su sitio. Modifique el proceso aquí descrito para que se ajuste a sus procesos existentes y sea apropiado para las partes interesadas. Donde realice tales modificaciones, asegúrese de que las preguntas de la evaluación se sigan centrande en comprender los elementos claves de cada uno de los indicadores y factores contextuales (como se describe en la Sección 1 de esta kit de herramientas).

ES POSIBLE QUE ESTA METODOLOGÍA SE DEBA ADAPTAR PARA CUBRIR LAS NECESIDADES PARTICULARES DE SU SITIO. MODIFIQUE EL PROCESO AQUÍ DESCRITO PARA QUE SE AJUSTE A SUS PROCESOS EXISTENTES Y SEA APROPIADO PARA LAS PARTES INTERESADAS. DONDE REALICE TALES MODIFICACIONES, ASEGÚRESE DE QUE LAS PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN SE SIGAN CENTRANDO EN COMPRENDER LOS ELEMENTOS CLAVES DE CADA UNO DE LOS INDICADORES Y FACTORES CONTEXTUALES.

Proceso de evaluación del apoyo comunitario

El proceso de evaluación que se presenta en la figura 3 se puede utilizar durante todo el ciclo de vida del proyecto. Este proceso incluye la recopilación de datos directamente con las partes interesadas externas. Si un equipo corporativo, empresa consultora u otro equipo externo lo ayudará a llevar a cabo la evaluación, asegúrese de que conozca a las partes interesadas y el contexto del sitio antes de iniciar la evaluación. Puede enseñarles el mapa de partes interesadas del sitio, los resultados de los análisis de riesgos sociales, los estudios de referencia o sobre el contexto social, las evaluaciones de impacto sanitario y social, los informes de mecanismos de reclamo u otra información similar.

Figura 3: Proceso de evaluación del apoyo comunitario (pasos 1 a 5)



PASO 1 Definir los objetivos de la evaluación

Los objetivos generales de la evaluación son los siguientes:

- comprender los niveles de apoyo comunitario de su proyecto u operación;
- comprender por qué los niveles de apoyo son altos o bajos a fin de adoptar medidas que se centren en fortalecer las relaciones entre la comunidad y la compañía.

Cada sitio tendrá motivaciones específicas para realizar la evaluación. Estas motivaciones pueden abarcar desde la necesidad de mejorar las relaciones con determinadas partes interesadas o subgrupos de partes interesadas (p. ej., cuando un sitio sabe que su relación es fuerte con los líderes de las comunidades de pueblos originarios, pero débil con los integrantes de estas comunidades), hasta el deseo de identificar los factores que afectan las relaciones entre la comunidad y la compañía para asegurarse de que estén bien abordadas (p. ej., cuando una compañía acaba de iniciar un diálogo activo con una comunidad y aún no tiene una idea clara de los niveles de apoyo comunitario).

Mientras define los objetivos (paso 1) y selecciona las partes interesadas (paso 2), tenga en cuenta que cuantas más partes interesadas involucre, más esfuerzos se necesitarán para reunir y analizar la información, e informar los resultados a las partes interesadas. Asegúrese de tener suficiente tiempo y recursos humanos y financieros para llevar a cabo esta tarea.

Identificar con claridad las motivaciones para llevar a cabo la evaluación y cómo se pretenden utilizar los resultados obtenidos ayudará al equipo de implementación a adaptar la metodología de evaluación para que se ajuste al contexto y las necesidades específicas del sitio. Asimismo, ayudará a determinar cuáles son las partes interesadas que deben participar en la evaluación.

Consejos importantes

- ¿Ha preparado un cronograma, incluido un plazo de tiempo realista, para aplicar el kit de herramientas?
- ¿Identificó los recursos humanos necesarios (incluido el número de personal interno y externo, los cargos de las personas que participarán en la aplicación y el nivel; es decir, a nivel de sitio o corporativo)?
- ¿Ha establecido un nivel realista de los esfuerzos requeridos y recursos humanos disponibles (esto se verá afectado por el ciclo de vida de la mina, si está haciendo una reducción o incorporación de personal, las probabilidades de que haya rotación de personal, etc.)?

La sección 4 brinda más información sobre la planificación del proceso.

PASO 2 Seleccionar las partes interesadas externas

Una vez que haya esbozado los objetivos de la evaluación, determine qué partes interesadas o grupos de partes interesadas incluirá en la evaluación. Si el sitio cuenta con un registro y un mapa de partes interesadas actuales, utilícelos para realizar el proceso de selección. Tener una lista completa de las partes interesadas, así como comprender los niveles de influencia que tienen en el sitio, y cómo el sitio incide en ellos, lo ayudará a determinar dónde debe centrar sus esfuerzos.

Cuando seleccione las partes interesadas que participarán en la evaluación, tenga en cuenta lo siguiente:

- Tenga cuidado de no ignorar a los grupos vulnerables o de no centrarse en las partes interesadas comunicativas a expensas de aquellas que son menos comunicativas o están menos involucradas.
- Realice esfuerzos especiales por involucrar a los grupos de partes interesadas externas con las que no tiene una relación sólida.
- Trabaje para involucrar a todos los niveles de la comunidad en el proceso respetando siempre las estructuras organizativas de la comunidad.
- No se concentre sólo en los líderes de la comunidad o en los grupos demográficos específicos (por ejemplo, hombres o la población en edad de trabajar), puesto que pierde la posibilidad de dirigirse a la comunidad en general. Una excepción sería cuando las motivaciones que lo llevan a realizar la evaluación sean comprender particularmente los niveles de apoyo de estas partes interesadas.
- Incluya a los contratistas y trabajadores locales.

Si bien puede parecer demasiado trabajo, es probable que algo o gran parte de este paso lo complete en los procesos de participación pública y los trabajos de consulta o en los procesos de gestión de riesgos e impacto socioambiental.⁸ Al aprovechar las actividades actuales o planificadas (p. ej., las encuestas de percepciones), no se debe esforzar demasiado por recopilar esta información de una manera más estructurada que aporte una perspectiva importante. Sin embargo, deberá poner especial empeño en el análisis de los datos.

Decida si la meta de la evaluación es determinar un nivel compuesto de apoyo comunitario en todos los grupos de partes interesadas similares (p. ej., comunidades de pueblos originarios, empresas de la comunidad, etc.) o si la evaluación permitirá diferenciar entre las perspectivas de los múltiples grupos de partes interesadas. Si bien una evaluación compuesta puede aportar información útil, es posible que carezca del matiz necesario para desarrollar enfoques de participación específicos para los grupos de partes interesadas.

⁸ Para obtener información sobre el análisis y la identificación de las partes interesadas, consulte ICMM 2012 e IFC 2007.

Medir: ¿Cuál es el nivel actual de apoyo comunitario? *continuación*

Sin importar el enfoque que elija, es importante identificar cuidadosamente cada grupo y subgrupo que desea conocer. Y en los casos en que agrupe a las partes interesadas, es necesario que lo haga en función de criterios bien definidos. Una vez que haya identificado las partes interesadas, el siguiente paso es refinar e implementar la evaluación.

Consejos importantes

- ¿Identificó los recursos existentes que lo ayudarán con este paso (incluidos los ejercicios de mapeo de las partes interesadas, la información proveniente de los mecanismos de reclamo, etc.)?
- ¿Definió quién y cómo consultará con las partes interesadas (p. ej., mediante reuniones con dirigentes, entrevistas, invitaciones a participar en la planificación de las medidas)?

La sección 4 brinda más información sobre la planificación del proceso.

RECUERDE QUE EL NIVEL DE DETALLE RECOPIADO DETERMINARÁ LA SOLIDEZ DE SU ANÁLISIS (CONSULTE EL PASO 7). POR LO TANTO, SI BIEN UNA ENCUESTA EN LÍNEA LE PERMITIRÁ LLEGAR A MÁS PARTES INTERESADAS, SERÁ MÁS DIFÍCIL RECOPIAR EL NIVEL DE DETALLE QUE NECESITA PARA EL ANÁLISIS.

PASO 3 Refinar e implementar la evaluación

Antes de realizar las entrevistas o recopilar los datos, es importante que las personas o el equipo que realiza la investigación tengan un conocimiento común de los indicadores y factores clave (p. ej., el respeto y la confianza). Esto asegurará que las respuestas se interpreten de manera uniforme. Los datos se recopilan a través de una serie de preguntas que apuntan a conocer las opiniones de las partes interesadas sobre el desempeño de la compañía en relación con los cuatro indicadores, así como sus perspectivas respecto de los tres factores contextuales. A las respuestas de cada pregunta se les asignará una puntuación que va desde -2 hasta +2, como se muestra en el ejemplo de pregunta de la tabla 1.

El anexo A contiene una lista de posibles preguntas para las partes interesadas. Se ofrecen con la escala utilizada para clasificar cada respuesta. Puede utilizar estas preguntas durante la evaluación, pero elija aquellas que sean más relevantes para las partes interesadas y el sitio. Si estas preguntas no son demasiado apropiadas para las partes interesadas, modifíquelas o incluya otras preguntas si es necesario. Pero asegúrese de que lleguen al fondo de los elementos claves de cada uno de los siete criterios de medición (indicadores y factores contextuales). Las preguntas de la evaluación se pueden realizar a través de plataformas virtuales, entrevistas personales o grupos de discusión. Considere cuáles son los procesos existentes que puede aprovechar para concretar este paso. Por ejemplo, si está realizando una encuesta de percepciones, podría combinarla con esta evaluación.

Una vez elegido el mecanismo de aplicación, recuerde que el nivel de detalle recopilado determinará la solidez de su análisis (consulte el paso 7). Por lo tanto, si bien una encuesta en línea le permitirá llegar a más partes interesadas, será más difícil recopilar el nivel de detalle que necesita para el análisis. Además, una encuesta en línea no será adecuada cuando las partes interesadas externas no tengan conocimientos informáticos o acceso a Internet, una realidad en muchas zonas remotas. Es importante destacar que las encuestas en línea no ofrecen la posibilidad de relacionarse como lo hacen las entrevistas directas donde la información complementaria, a menudo, puede ofrecer aportes valiosos. Por otro lado, las entrevistas individuales pueden limitar la cantidad de personas que puede incluir en la evaluación, pero le permitirán hacer preguntas aclaratorias para recopilar más detalles. Para este fin, los grupos de discusión son una forma más rápida de llegar a más personas y recopilar los datos necesarios.

Independientemente del enfoque que adopte, planifíquelo con cuidado, porque deberá contar con un cronograma, plan de trabajo y logística mientras trabaja con las partes interesadas y el equipo de evaluación para refinar e implementar la evaluación.

PASO 4 Gestionar y procesar los datos

Una vez que haya implementado la evaluación (es decir, una vez que les haya hecho las preguntas a las partes interesadas y haya recibido sus respuestas), registre los resultados en una hoja de cálculo de Excel o software similar. La respuesta que una determinada parte interesada dé a cada pregunta tendrá una puntuación numérica correspondiente según lo descrito en el paso 3 y como se muestra en la tabla 1. Posteriormente, se promediarán las puntuaciones de las respuestas que esa parte interesada dio en relación con las preguntas sobre, por ejemplo, el respeto, para así obtener una puntuación única de su perspectiva sobre ese indicador. Se procederá de la misma manera con los siete criterios de medición a fin de que tenga una puntuación compuesta de cada indicador y factor contextual de esa parte interesada. Se seguirá el mismo proceso con cada parte interesada que se haya entrevistado.

Estas puntuaciones compuestas específicas de las partes interesadas se expresarán en una escala que va desde el peor escenario posible (p. ej., se considera que la compañía es muy irrespetuosa), pasando por un escenario neutral (p. ej., se considera que la compañía no es ni respetuosa ni irrespetuosa), hasta el mejor escenario posible (p. ej., se considera que la compañía es muy respetuosa). A los diferentes puntos de esta escala se les asigna un número que va del -2 (peor caso), 0 (neutral) al +2 (mejor caso), como se muestra en el ejemplo de la tabla 2.

Observe que el kit de herramientas no apunta a identificar una puntuación general para el apoyo comunitario, por ello, los criterios de medición no son ponderados. La meta es calcular y comprender la puntuación de cada criterio de medición. Esto ayudará a dirigir los esfuerzos hacia donde más se necesiten y donde tendrán el mayor impacto, sin dejar de tener presente los factores que están fuera del control de la compañía, pero los que aún así, afectan las relaciones entre la comunidad y la compañía.

Tabla 1: Ejemplo de pregunta y escala móvil

PREGUNTA (RESPETO)	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Sí
1. ¿La compañía es respetuosa con usted, la comunidad y sus normas culturales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabla 2: Ejemplo de puntuación de un indicador y escala móvil

INDICADOR	PUNTUACIÓN COMPUESTA				
	-2	-1	0	1	2
Respeto	Se considera que la compañía es muy irrespetuosa.	Se considera que la compañía es bastante irrespetuosa.	Se considera que la compañía no es ni respetuosa ni irrespetuosa.	Se considera que la compañía es bastante respetuosa.	Se considera que la compañía es muy respetuosa.

Nota: Consulte el anexo B para conocer la escala móvil de cada indicador y factor contextual.

Medir: ¿Cuál es el nivel actual de apoyo comunitario? *continuación*

La hoja de cálculo de Excel utilizada para registrar y calcular las puntuaciones compuestas para cada criterio de medición también se puede utilizar para calcular la puntuación promedio de las respuestas que todas las partes interesadas dieron a cada pregunta en un grupo determinado (consulte la figura 4).

También puede usar la hoja de cálculo de Excel para crear una tabla de resumen de los resultados, similar a la tabla 3. Consulte el anexo C para seguir las instrucciones sobre cómo crear y completar la plantilla de administración de datos de Excel y la tabla de resumen.

En la tabla 3, ya se proporcionan algunos datos sobre los resultados de la evaluación. Por ejemplo, se puede observar que el promedio del factor “respeto” del grupo A de partes interesadas es de 1,9, que corresponde a la respuesta de “se considera que la compañía es muy respetuosa”. Sin embargo, el promedio del factor “respeto” del grupo B de las partes interesadas es de -1,3, que corresponde a la respuesta de “se considera que la compañía es bastante irrespetuosa”. Para comprender a fondo estas puntuaciones, deberá tener en cuenta las respuestas a cada una de las preguntas pertinentes y las notas registradas por los entrevistadores (consulte el paso 7).

Figura 4: Ejemplo de plantilla de administración de datos de Excel

A	B	C	D	E	F
		Grupo A de partes interesadas	Grupo B de partes interesadas	Grupo C de partes interesadas	
Preguntas	Preguntas	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Promedio de los grupos de interés
Legitimidad					
1	¿Cree que el proyecto/operación y su personal actúan en conformidad con la ley?				
2	¿Cree que el proyecto/operación se desarrolla de un modo que supera las obligaciones legales mínimas?				
3	¿Cree que el proyecto/operación tiene todos los permisos legales y aprobaciones requeridas para las actividades que está llevando a cabo?				
4	Si existe un conflicto entre lo que la ley establece y lo que la comunidad espera de la compañía, ¿la compañía satisfizo las expectativas de la comunidad?				
5	¿Cree que el personal de la compañía actúa con integridad?				
Compatibilidad de intereses					
6	¿Cree que usted/su comunidad y el proyecto/operación pueden convivir de manera pacífica?				
7	En general, ¿cree que los beneficios que le aporta el proyecto/operación a usted/su comunidad compensarán/actualmente compensan cualquier daño o impacto negativo?				

Tabla 3: Ejemplo de tabla de resumen de la administración de datos

	GRUPO A DE PARTES INTERESADAS	GRUPO B DE PARTES INTERESADAS	GRUPO C DE PARTES INTERESADAS
Legitimidad	1,6	-0,4	1,7
Compatibilidad de intereses	1,8	-0,7	1,9
Respeto	1,9	-1,3	-0,6
Confianza	1,7	-0,8	0,2
Consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social	-1,5	-0,2	1,8
Contexto relacionado con la reputación	0,0	1,4	1,8
Contexto sociopolítico y de gobernanza	-1,4	1,8	1,7

PASO 5 Visualizar los resultados

El siguiente paso es visualizar esta información de forma agregada por cada indicador y factor contextual, pero sin desglosarla hasta el nivel de preguntas individuales. Existen diversas maneras de visualizar los datos, y se deben presentar como mejor le parezca a la compañía, pero de una manera que permite su interpretarlos con facilidad cuando se den a conocer a un público externo. En este kit de herramientas, se describe cómo utilizar los gráficos radiales, que ofrecen un formato visual sencillo para entender, analizar y comparar los resultados entre los grupos de partes interesadas.

Si bien los gráficos radiales son herramientas útiles para visualizar y analizar los datos, no son la mejor manera de comunicar los resultados a las partes interesadas o el equipo directivo. Por esto, simplifique y resuma los resultados y comuníquelos de modo tal que a estos grupos les sea más fácil de comprender e incorporar. Consulte la sección 3 para ver algunas sugerencias.

Un gráfico radial es un gráfico de Excel para presentar datos sobre múltiples variables relacionadas con un tema específico (en este caso, el apoyo comunitario). Si utiliza un gráfico radial, puede incorporar los datos de cada indicador y factor contextual, de los múltiples grupos de partes interesadas y hasta de distintos momentos en un único gráfico visualmente importante.

Cada uno de los puntos externos o "radios" del gráfico radial corresponde a uno de los siete criterios de medición del apoyo comunitario. Para los siete criterios de medición, la línea exterior que aparece en el gráfico representa la puntuación más alta (es decir, 2). Cuanta más baja sea la clasificación de cada criterio de medición, más cerca estará del centro del gráfico [-2]. Consulte el anexo D para seguir las instrucciones sobre cómo crear un gráfico radial como el que se muestra en la figura 5.

La lectura de los gráficos radiales se dificulta en función de la cantidad de partes interesadas que haya en un sólo gráfico. Por consiguiente, puede ser útil agrupar diferentes tipos de partes interesadas en diferentes gráficos.

Puede aplicar una variedad de criterios cuando debe decidir qué partes interesadas agrupará en un gráfico radial. Algunos de ellos son los siguientes:

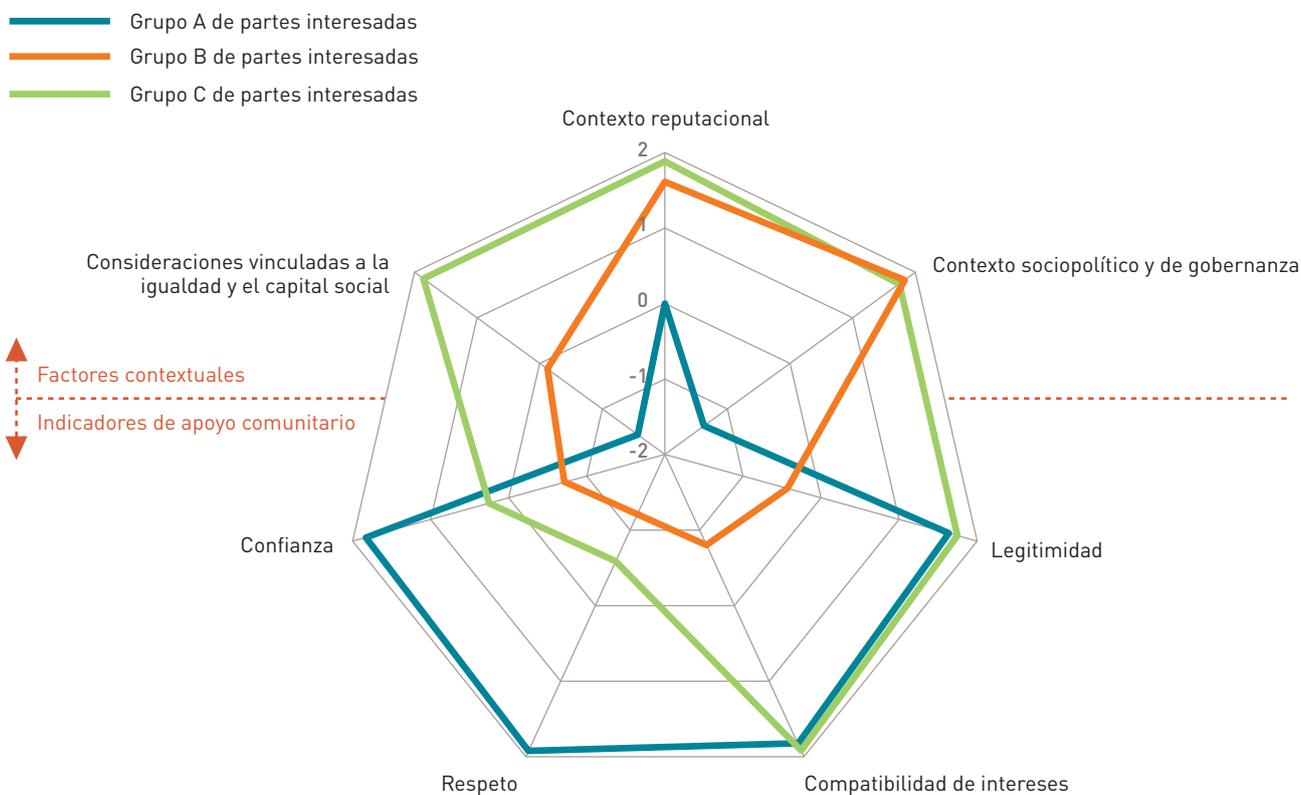
- **Categoría:** utilice un gráfico radial para cada categoría diferente de partes interesadas, como pueblos originarios, terratenientes, granjeros, partes interesadas que serán desplazadas físicamente, etc.
- **Nivel de influencia:** agrupe a las partes interesadas según el nivel de influencia que tengan en el sitio o sobre otras partes interesadas prioritarias (se supone que ya se realizó el ejercicio de mapeo de las partes interesadas del sitio como parte de las actividades de participación e identificación de las partes interesadas existentes).
- **Geografía:** es útil en los casos donde el área de influencia de un sitio atraviesa importantes líneas administrativas, como fronteras o tierras que son propiedad de pueblos originarios u otros.

Las categorías exactas y cómo dividirá a las partes interesadas en ellas dependerán de las particularidades de su sitio y las partes interesadas, así como de la información específica que espera recopilar con la evaluación. Mientras define los objetivos específicos de la evaluación y elija a las partes interesadas que entrevistará, piense en cómo desea agrupar a las partes interesadas en el gráfico radial.

EXISTEN DIVERSAS MANERAS DE VISUALIZAR LOS DATOS, Y SE DEBEN PRESENTAR COMO MEJOR LE PAREZCA A LA COMPAÑÍA, PERO DE UNA MANERA QUE PERMITE SU INTERPRETARLOS CON FACILIDAD CUANDO SE DEN A CONOCER A UN PÚBLICO EXTERNO.

Medir: ¿Cuál es el nivel actual de apoyo comunitario? *continuación*

Figura 5: Gráfico radial sobre el apoyo comunitario de los tres hipotéticos grupos de partes interesadas



LOS DATOS PARA LOS GRUPOS DE PARTES INTERESADAS INDIVIDUALES PUEDEN AYUDAR A IDENTIFICAR LOS ASPECTOS DE LAS RELACIONES ENTRE LA COMUNIDAD Y LA COMPAÑÍA DONDE SE DEBE PRESTAR MÁS ATENCIÓN.

Algunos consejos para la interpretación de los gráficos radiales

Entender el tipo de información que recopilará con los gráficos radiales puede ayudarlo a elegir qué partes interesadas agrupará en un gráfico. Puede obtener más información si desagrega los datos mediante otros gráficos radiales o tablas de resumen. Esto puede ser de particular utilidad para comprender los puntos de vistas de las minorías o los grupos o subgrupos de partes interesadas vulnerables.

A partir de los resultados hipotéticos que se muestran en la tabla 3 y la figura 5, a continuación se brindan algunos consejos para la lectura y el uso de gráficos radiales. En primer lugar, tenga en cuenta que los datos de la tabla 3 y la figura 5 pudieron haber sido recopilados por una única parte interesada para cada grupo (A, B y C) o podrían representar los valores compuestos de respuestas de diversas partes interesadas en cada grupo (A, B o C). En general, se aplicarán los mismos conceptos, independientemente de que en el gráfico se expongan valores compuestos, valores de partes interesadas individuales o valores de un único grupo de partes interesadas durante evaluaciones consecutivas.

Cuando interprete el gráfico radial, considere los siguientes puntos:

Nivel de apoyo comunitario

En el nivel más alto, el gráfico proporciona una visión general de la percepción de cada grupo de partes interesadas en relación con cada uno de los siete criterios de medición. Por ejemplo, el grupo A de partes interesadas (línea azul) tiene una percepción muy positiva de la compañía o el sitio en los cuatro indicadores, aunque se detecta que hay problemas con los factores contextuales.

Indicadores frente a factores contextuales

En la figura 5, se pueden observar con facilidad las diferentes puntuaciones otorgadas a los indicadores del apoyo comunitario y los factores contextuales que influyen en él. Estos datos pueden ayudarlo a comprender dónde están funcionando las medidas implementadas por el sitio (p. ej., alta compatibilidad de intereses con los grupos A y C de las partes interesadas), dónde no están funcionando (p. ej., bajos niveles de confianza con los grupos B y C de las partes interesadas) y cómo los factores contextuales pueden representar desafíos.

Diferencias entre los grupos de partes interesadas

La figura 5 ilustra la calidad de las relaciones entre la comunidad y la compañía según los distintos grupos de partes interesadas, lo que es a menudo más útil que contar con un promedio único para todo el sitio. Este tipo de análisis comparativo puede ayudar a identificar las áreas específicas donde es preciso realizar mayores esfuerzos para cada grupo de partes interesadas, lo que se puede abordar, por ejemplo, a través de un programa de participación diferenciado para las partes interesadas. Además, este análisis puede brindar información importante sobre los intereses de las partes interesadas, como, por ejemplo, donde observa que las partes interesadas dieron puntuaciones muy dispares para los factores contextuales (como es el caso de las consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social, cuyas puntuaciones en la figura 5 oscilan entre -1,5 y 1,8).

Diferencias en los grupos de partes interesadas

Los datos para los grupos de partes interesadas individuales pueden ayudar a identificar los aspectos de las relaciones entre la comunidad y la compañía donde se debe prestar más atención. Por ejemplo, el grupo C de partes interesadas considera que el proyecto es legítimo y tiene intereses compatibles, pero no considera que la compañía haya alcanzado niveles altos de confianza o respeto. Por otro lado, este grupo de partes interesadas otorga puntuaciones altas a todos los factores contextuales, lo que significa que, probablemente, el contexto externo no plantee un desafío.

Valores atípicos

El apoyo comunitario general de un sitio puede depender, en gran medida, de pequeños grupos de partes interesadas influyentes. Identificar los cambios en tales valores atípicos y comprender la influencia que ejercen (es decir, a través del mapeo de las partes interesadas) son buenos indicadores anticipados (u orientados a recabar datos) de cambios potenciales en la opinión que se tiene sobre un sitio o el contexto externo.

EL APOYO COMUNITARIO GENERAL DE UN SITIO PUEDE DEPENDER, EN GRAN MEDIDA, DE PEQUEÑOS GRUPOS DE PARTES INTERESADAS INFLUYENTES. IDENTIFICAR LOS CAMBIOS EN TALES VALORES ATÍPICOS Y COMPRENDER LA INFLUENCIA QUE EJERCEN (ES DECIR, A TRAVÉS DEL MAPEO DE LAS PARTES INTERESADAS) SON BUENOS INDICADORES ANTICIPADOS (U ORIENTADOS A RECABAR DATOS) DE CAMBIOS POTENCIALES EN LA OPINIÓN QUE SE TIENE SOBRE UN SITIO O EL CONTEXTO EXTERNO.

Medir: ¿Cuál es el nivel actual de apoyo comunitario?

continuación

Cambios en el apoyo comunitario con el transcurso del tiempo

Además de comprender las particularidades de los grupos particulares de partes interesadas y de comparar los niveles de apoyo comunitario de las diferentes partes interesadas, el gráfico radial se puede utilizar para comparar los cambios en las perspectivas de las partes interesadas a través del tiempo. Para ello, crea una tabla de resumen con los resultados de las distintas evaluaciones de seguimiento para el mismo grupo de partes interesadas. Esta tabla le permite identificar los cambios en las opiniones sobre el entorno externo o las reacciones ante él, así como evaluar la eficacia de las medidas

de la compañía y la necesidad de realizar un cambio en el enfoque o de desarrollar capacidades internas. La comparación de los resultados de seguimiento con el transcurso del tiempo se puede utilizar posteriormente para detectar los indicadores anticipados y retardados del cambio en las relaciones.

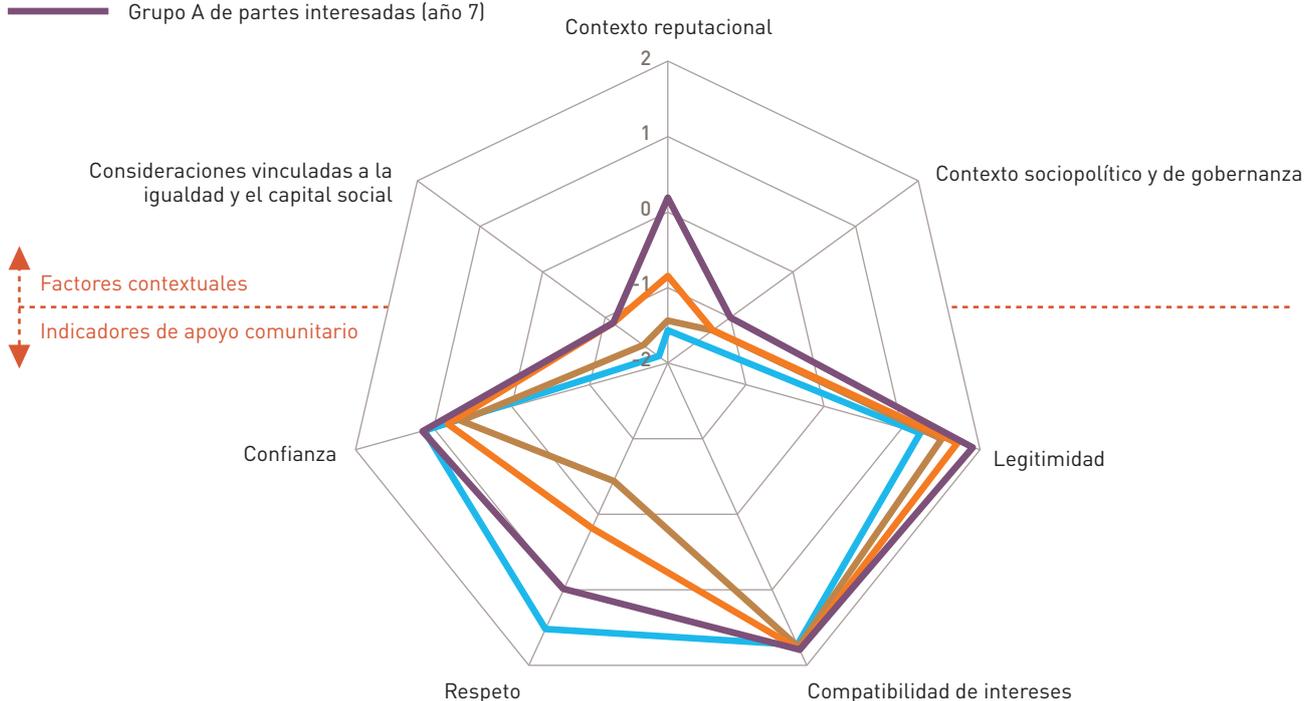
En el ejemplo de la tabla de resumen (tabla 4) y el gráfico radial (figura 6), se muestran los resultados de un grupo único de partes interesadas durante cuatro evaluaciones consecutivas. Se observa que el aspecto más sólido y constante de la relación es la compatibilidad de intereses, que el contexto externo está mejorando y que el nivel de respeto bajó de manera significativa en el año 3, pero que, a partir de ese momento, comenzó a mejorar.

Tabla 4: Medición del apoyo comunitario con el tiempo

	GRUPO A DE PARTES INTERESADAS [AÑO 1]	GRUPO A DE PARTES INTERESADAS [AÑO 3]	GRUPO A DE PARTES INTERESADAS [AÑO 5]	GRUPO A DE PARTES INTERESADAS [AÑO 7]
Legitimidad	1,3	1,5	1,7	1,9
Compatibilidad de intereses	1,6	1,6	1,6	1,6
Respeto	1,4	-0,4	0,1	1,0
Confianza	1,2	0,8	0,9	1,2
Contexto sociopolítico y de gobernanza	-1,5	-1,2	-1,2	-1,0
Contexto relacionado con la reputación	-1,5	-1,4	-0,8	0,2
Consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social	-1,8	-1,6	-1,2	-1,2

Figura 6: Medición del apoyo comunitario con el transcurso del tiempo

- Grupo A de partes interesadas (año 1)
- Grupo A de partes interesadas (año 3)
- Grupo A de partes interesadas (año 5)
- Grupo A de partes interesadas (año 7)





**Evaluar y responder:
¿A qué se debe el
nivel actual de apoyo
comunitario y cómo
se puede mejorar?**

3

Evaluar y responder: ¿A qué se debe el nivel actual de apoyo comunitario y cómo se puede mejorar?

Hasta aquí nos hemos centrado en comprender qué es el apoyo comunitario, cómo medirlo y cómo visualizar los datos que recopilamos. Una vez que se haya completado estos pasos, se puede empezar a explorar por qué los niveles de apoyo comunitario arrojaron determinados valores, si las perspectivas de la comunidad sobre el apoyo difieren de las de la compañía y qué puede hacer para mejorar las relaciones entre la comunidad y la compañía donde sea necesario. En pocas palabras, la idea es hacer una retrospectiva a partir del indicador y las puntuaciones de los factores contextuales, y utilizar la información que se recopiló en la evaluación y aquella que puedan brindar los equipos internos.

Así, la sección 3 describe lo siguiente:

- Cómo reunir a los equipos para:
 - analizar los resultados de la evaluación, incluido cómo las percepciones de la compañía pueden diferir de las de la comunidad, y entender las causas de la falta de apoyo comunitario;
 - determinar dónde centrar los esfuerzos para fortalecer las relaciones entre la comunidad y la compañía.
- Cómo trabajar con las comunidades para mejorar las relaciones entre la comunidad y la compañía.

Analizar los resultados y proponer medidas

Este proceso abarca los siguientes componentes:

- Determinar si las percepciones de la compañía y de la comunidad sobre los niveles de apoyo comunitario son tan dispares que ameritan realizar un análisis más profundo.
- Identificar las razones que expliquen las puntuaciones bajas o neutrales de las partes interesadas, incluidos los factores contextuales que influyen en tales decisiones.
- Proponer maneras de mejorar las relaciones donde sea necesario.

Consulte la figura 7.

PASO 6

Determinar si difieren las percepciones de la compañía y las partes interesadas

En este paso, se busca comprender lo que la compañía cree que las partes interesadas opinan sobre los indicadores y los factores contextuales. El objetivo es identificar cualquier diferencia importante en las percepciones de las partes interesadas y la compañía. Esto le permitirá identificar los conceptos erróneos que la compañía pueda tener sobre el estado de su relación con las partes interesadas antes de informarles los resultados de la evaluación del apoyo comunitario y analizar con ellas los pasos siguientes.

Puede centrar este análisis en las partes interesadas que otorgaron puntuaciones bajas o neutrales a cualquiera de los cuatro indicadores, o bien centrarse en todas las partes interesadas independientemente de las puntuaciones. De cualquier manera, recuerde que deberá informar a todas las partes interesadas los resultados de la evaluación del apoyo comunitario (consulte el paso 8).

Una manera rápida y eficaz de llevar a cabo este análisis es reunir a un pequeño grupo de personas de la compañía para que trabajen en equipo. Para obtener respuestas objetivas, es preferible que los participantes no conozcan los resultados de la evaluación de las partes interesadas, aunque esto solo será posible si el encargado de realizar la evaluación fue un equipo externo. En esta sesión de trabajo, deberían estar los participantes encargados de diseñar e implementar los enfoques de las relaciones comunitarias, así como aquellos que interactúan con las partes interesadas, como por ejemplo integrantes del equipo directivo del sitio, el departamento de relaciones comunitarias, seguridad, adquisiciones, legal u otras.

Figura 7: Proceso de análisis (pasos 6 y 7)



En primer lugar, haga una lista de cada parte interesada por separado y pregúntele a los participantes cuál creen que es la postura de cada parte interesada en relación con los siete criterios de medición. En el anexo E, encontrará una lista de preguntas que puede usar en este ejercicio. Adáptelas o incluya otras preguntas si es necesario. Asegúrese de que las preguntas lleguen al fondo de los elementos claves de cada criterio de medición. Asimismo, dado que comparará las respuestas recibidas de las partes interesadas internas con las de las partes interesadas externas, las preguntas que le haga a los dos grupos deben ser uniformes.

Si bien las preguntas incluidas en los anexos A y E son similares en contenido, existe una diferencia importante. Las preguntas para las partes interesadas externas (anexo A) se centran en sus percepciones del sitio y el contexto externo (es decir, ¿cree lo que la compañía le dice?). Por otro lado, las preguntas para las partes interesadas internas (anexo E) se centran en su comprensión sobre cómo las partes interesadas externas perciben el sitio y el contexto externo (es decir, ¿piensa que el grupo A de partes interesadas cree lo que la compañía le dice?).

Registre las respuestas que le vaya dando el personal interno. Posteriormente, resuma y registre cuáles cree el grupo que son las percepciones particulares de las partes interesadas sobre cada indicador y factor contextual (p. ej., la confianza: “El grupo interno sostiene que no brindamos suficiente información al grupo A de partes interesadas sobre temas que le atañen, por ende, este grupo de partes interesadas considera que la compañía no es confiable.”) y compare estas percepciones con el gráfico radial de cada parte interesada. Después identifique dónde ve diferencias importantes entre las perspectivas de las partes interesadas y la compañía en relación con los siete criterios de medición.

Si lo desea, puede organizar la información sobre las percepciones internas de la compañía en el mismo tipo de hoja de cálculo de Excel que creó para la evaluación del apoyo comunitario (consulte el anexo C para leer las instrucciones). Asimismo, puede confeccionar gráficos radiales para resumir estas perspectivas internas. A fin de facilitar esta tarea, las preguntas en el anexo E se proporcionan con la escala móvil para clasificar cada respuesta. Esto le permitirá ingresar las puntuaciones en Excel y generar gráficos radiales similares a los que hizo para las partes interesadas externas (según lo descrito en la sección 2 y el anexo D). De este modo, puede colocar a la compañía y las partes interesadas en el mismo gráfico radial y realizar una comparación directa de sus percepciones de los siete criterios de medición. Si procede de este modo, puede realizar dos sesiones de trabajo (la primera para reunir las respuestas de los participantes y darle tiempo al equipo de evaluación para procesar esta información y generar los gráficos radiales, y la segunda para debatir sobre las diferencias identificadas entre las percepciones de la compañía y las partes interesadas).

PASO 7 Identificar las razones que expliquen los bajos niveles de apoyo comunitario y proponer maneras de mejorar las relaciones

Es aconsejable que complete este paso en pequeños grupos de trabajo compuestos de miembros del equipo de evaluación y, si el equipo fuera independiente del equipo de relaciones comunitarias, de integrantes del equipo de relaciones comunitarias y otros equipos internos que puedan aportar información valiosa sobre las partes interesadas externas.

Para este paso, recoja las notas de la entrevista, de los grupos de discusión o las respuestas de la encuesta de cada una de las partes interesadas, puesto que estos elementos le brindarán los datos necesarios para el análisis. La calidad del análisis dependerá de la calidad de las dos fuentes principales de información.

En primer lugar, cuenta con la información recopilada en el proceso de evaluación. Esta es la razón principal por la cual las entrevistas personales o los grupos de discusión en una buena manera de implementar la evaluación. Permiten hacer preguntas de seguimiento para obtener información más precisa cuando sea necesario. Si bien el proceso de entrevistas aportará información importante, es posible que sea necesario realizar un posterior análisis de las causas para comprender las razones que expliquen los bajos niveles de apoyo y obtener información valiosa. En especial, este caso sucede cuando los entrevistados no son muy comunicativos o no quieren o no pueden identificar de manera explícita las causas subyacentes (consulte la tabla 5 para ver un ejemplo).

El análisis se debe centrar en comprender las razones que explican los bajos niveles de apoyo comunitario. Esto lo ayudará a completar la tabla 5 y proponer medidas para abordar estas razones y, en última instancia, fortalecer las relaciones entre la comunidad y la compañía.

En segundo lugar, la calidad del análisis también dependerá de la información que proporcione el personal interno, incluida la información recabada mediante las herramientas que haya en el sitio (p. ej., registro de compromisos, análisis de riesgos sociales, mecanismos de retroalimentación y de reclamo, etc.). Por consiguiente, los participantes de esta parte del proceso deberían ser aquellos que tengan una relación estrecha con las partes interesadas y que puedan esclarecer de la mejor manera posible las respuestas de las partes interesadas y el contexto externo. En caso de que las relaciones sean muy recientes o distantes, habrá muy poca información que ayude a determinar por qué los niveles de apoyo comunitario son bajos. En tales casos, después del análisis interno, es fundamental trabajar con las partes interesadas para comprender mejor las razones que expliquen los bajos niveles de apoyo comunitario. Este nivel complementario de participación y evaluación puede formar parte de los pasos 8 y 9.

Evaluar y responder: ¿A qué se debe el nivel actual de apoyo comunitario y cómo se puede mejorar?

continuación

Tabla 5: Ejemplo de análisis de la legitimidad y las medidas propuestas

GRUPO A DE PARTES INTERESADAS (AÑO 1)			
INDICADOR Y PUNTUACIÓN	COMPAÑÍA RELACIONADA Y MEDIDAS DEL GRUPO DE PARTES INTERESADAS	FACTORES CONTEXTUALES RELACIONADOS	MEDIDAS PROPUESTAS
<p>Legitimidad: -2</p> <p>El proyecto/operación es visto como totalmente ilegítimo debido a que no cumple con los requisitos fundamentales de legitimidad legal, social o individual</p>	<p>Se descubrió que la seguridad privada de la compañía estuvo interactuando con personas involucradas en el tráfico de drogas mientras estaba desempeñando sus funciones. En respuesta, los miembros de la comunidad dejaron de asistir a las reuniones con la compañía debido a la presencia del proveedor de seguridad privada.</p> <p><i>El sitio realizó un proceso de consulta que no estuvo alineado con las expectativas de la comunidad. Como resultado, la comunidad demandó al sitio para que le revocaran el permiso ambiental.</i></p>	<p>Contexto sociopolítico y de gobernanza</p> <p>El gobierno hizo pocos esfuerzos para luchar contra el tráfico de drogas.</p> <p><i>El estado estableció un mecanismo de consulta que no está alineado con las expectativas de la comunidad.</i></p> <p>Consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social</p> <p>La población local tiene ingresos escasos y aumentaron los beneficios económicos provenientes del tráfico de drogas.</p> <p><i>Las comunidades expresaron su preocupación por la disminución comprobada de los valores culturales debido a la actividad industrial y el aumento de la actividad ilícita en la zona.</i></p>	<p>Investigar y determinar la causa del incidente y tomar las medidas adecuadas (p. ej., reemplazar la seguridad privada, impartir cursos de perfeccionamiento a la nueva seguridad privada, etc.).</p> <p>Reunirse con las ONG locales que hayan iniciado una campaña contra la droga en las escuelas locales para evaluar posibles oportunidades de colaboración.</p> <p><i>Trabajar con la comunidad y el gobierno para diseñar un programa de consultas que cumpla con las leyes nacionales y las expectativas de la comunidad, teniendo en cuenta que esta actividad puede llevar mucho esfuerzo y tiempo.</i></p>

Entretanto, por cada indicador que analice el equipo interno, considere utilizar una tabla para organizar la información. La tabla 5 es una plantilla que puede usar para este análisis. Está organizada en las siguientes columnas:

- **Indicador y puntuación:** incluya el nombre del indicador y la puntuación promedio de acuerdo con las respuestas de las partes interesadas.
- **Compañía relacionada y medidas de las partes interesadas:** introduzca su análisis de lo que la compañía podría haber hecho (o no) para contribuir a la baja puntuación del indicador y la manera en que la parte interesada respondió a esa situación. En los casos donde las entrevistas o la información complementaria del personal interno no sean suficientes para respaldar el análisis, se debería profundizar en los pasos 8 y 9.
- **Factores contextuales relacionados:** describa los factores contextuales que pudieron haber incidido en esta situación. Esto se basará en las respuestas de las partes interesadas a las preguntas sobre los factores contextuales, así como la información que brindaron las partes interesadas internas en relación con el contexto externo.
- **Medidas propuestas:** añada una propuesta sobre cómo abordar la situación. Aquí se pueden agregar las medidas que ya se estén implementando. Si bien es probable que las medidas se centren en lo que la compañía puede hacer para mejorar las puntuaciones del indicador, también tenga

presente dónde la compañía puede influir de manera apropiada en cómo los factores contextuales afectan las relaciones.

Hemos creado una situación hipotética como ejemplo para mostrar cómo se puede utilizar la tabla 5.

Herramienta complementaria: cómo identificar y abordar los desafíos organizativos internos

Antes de comenzar a elaborar las medidas propuestas, considere las siguientes preguntas: ¿Existen grandes diferencias entre las percepciones de la comunidad y la compañía (paso 6) que surgen a raíz de problemas organizativos en la compañía? ¿Se observa a partir del análisis que los problemas organizativos afectan de manera negativa las relaciones entre la comunidad y la compañía (paso 7)? Por ejemplo, ¿el análisis revela que la compañía pudo no haber identificado a todas las partes interesadas? ¿O que el personal u otros recursos son insuficientes para los problemas que el sitio afronta? De ser así, es posible que desee considerar de manera sistemática estos problemas e implementar la herramienta descrita en la sección 5 sobre cómo identificar y abordar los desafíos organizativos en la compañía. Si sigue esta sugerencia, hágalo en este momento del proceso y luego retome el paso 7 para desarrollar las medidas propuestas donde se tienen en cuenta estos desafíos.

Cuando elabore las medidas propuestas, según las razones que expliquen los bajos niveles de apoyo comunitario, es posible que tenga que adoptar medidas específicas que apunten a solucionar los errores reales o percibidos, como se presenta en el ejemplo de la tabla 5. Además, podría tener que realizar otras actividades para mejorar las relaciones entre la comunidad y la compañía. Éstas podrían incluir reuniones más frecuentes o más concretas con las partes interesadas, más visitas de las partes interesadas al sitio, actualizaciones más frecuentes o completas sobre las actividades relativas al proyecto, más oportunidades de capacitación y contratación, etc. Mientras elabore estas medidas, recuerde que deberá enviárselas a las partes interesadas para que le den su opinión al respecto (paso 8).

Una vez que haya desarrollado las medidas propuestas para mejorar las relaciones donde sea necesario, consiga la aceptación y aprobación de su organización para seguir adelante y luego incorpore estas medidas a sus actividades existentes de planificación de la participación (p. ej., el plan de participación de las partes interesadas).

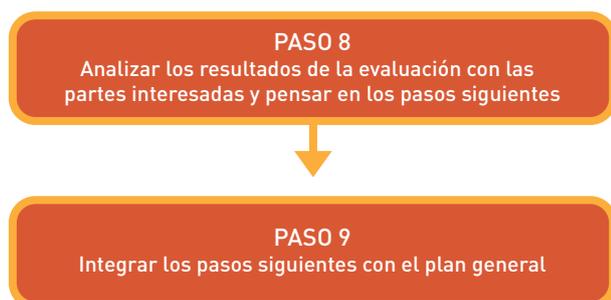
Informar a las partes interesadas y explorar y acordar los pasos siguientes

Ahora ya puede empezar a trabajar con las partes interesadas y realizar lo siguiente:

- Informar sobre los resultados de la evaluación, tanto positivos como negativos.
- Analizar las preguntas relacionadas con los resultados, incluidas donde son necesarias las aclaraciones para comprender las respuestas de las partes interesadas, la situación que llevó a las bajas puntuaciones o donde los datos parecen contradictorios.
- Estudiar medidas específicas que apunten a mejorar las relaciones entre la comunidad y la compañía.

Recuerde que la meta no es simplemente comprender los resultados de la evaluación, sino utilizarlos como apoyo en un proceso de diálogo que permita mejorar y mantener relaciones sólidas.

Figura 8: Informar a las partes interesadas (pasos 8 y 9)



PASO 8

Analizar los resultados de la evaluación con las partes interesadas y pensar en los pasos siguientes

Reúnase con las partes interesadas para debatir sobre sus impresiones generales y analizar las razones subyacentes a los resultados y, posteriormente, pensar en los pasos siguientes. Es posible que este paso requiera más de una reunión y debería formar parte de las actividades de participación general. Si bien la tabla 5 en el paso 7 se debe utilizar, ante todo, para un ejercicio interno de la compañía, es importante validar el contenido con las comunidades.

Aunque las medidas propuestas ya se habrán debatido y, en principio, acordado de manera interna, es muy importante comprobar si las partes interesadas consideran que estas aportan algún valor. De lo contrario, será necesario replantearlas. Aun cuando las medidas propuestas tengan el aval de la comunidad, debatir y estar de acuerdo con los medios de implementación es casi tan importante como las medidas en sí.

Durante estas reuniones, si no tiene la autoridad para tomar decisiones o está preocupado acerca de la capacidad de ejecución de la compañía, no dude en decirles que anotará las ideas y que luego les dará una respuesta; además, acuerde una fecha para el próximo encuentro. O bien asista a la reunión con una persona que tenga la autoridad para tomar decisiones. Antes de ir a la reunión, asegúrese de que esta persona esté bien informada sobre su capacidad de asumir compromisos (en relación con la capacidad interna de ejecución o el presupuesto disponible) y de que la compañía y el equipo correspondiente puedan cumplirlos.

Consejos importantes

La manera de estructurar este proceso dependerá de su relación con el grupo de partes interesadas y de los resultados de la evaluación y el análisis posterior. Es posible que el apoyo comunitario sea escaso aun entre las partes interesadas con quienes mantenga una relación constructiva o positiva. Cuando esto ocurra, aproveche la relación actual para seguir el diálogo, comprender los resultados de la evaluación y adoptar las medidas apropiadas. Por otro lado, en los casos en que no tenga una buena relación, un buen punto de partida es demostrar interés por analizar los resultados de la evaluación con las partes interesadas.

Evaluar y responder: ¿A qué se debe el nivel actual de apoyo comunitario y cómo se puede mejorar?

continuación

Si existen mecanismos actuales de interacción entre la comunidad y la compañía que las partes interesadas consideran apropiados, y que son útiles a efectos de fomentar este diálogo, quizás tanto usted como las partes interesadas deseen utilizarlos (p. ej., mesas de diálogo, etc.). De lo contrario, trabaje con las partes interesadas para establecer un mecanismo y proceso para generar este diálogo. Durante el intercambio, considere los siguientes puntos:

- ¿Qué elementos específicos del proceso necesita acordar con las partes interesadas (tiempo, ubicación, idioma, etc.)?
- ¿El diálogo se debería entablar en grupos grandes o pequeños?
- ¿Debería reunirse con varios grupos de partes interesadas al mismo tiempo o con grupos individuales?
- ¿Sería beneficioso trabajar con las partes interesadas para seleccionar a un tercero imparcial que facilite las reuniones?
- ¿El enfoque está adaptado a los valores y enfoques culturales de los grupos de partes interesadas, en lugar de estar adaptado a los suyos? ¿Es necesario adaptar este enfoque en cada uno de los grupos?
- ¿Los diferentes grupos de partes interesadas hicieron comentarios contradictorios que son difíciles de conciliar? En tales circunstancias, deberá comunicar con claridad la existencia de perspectivas contradictorias y que no podrá incorporar todas las recomendaciones en el plan futuro.

Recuerde que si bien los gráficos radiales pueden ayudar al equipo de evaluación a ver y analizar los datos, necesitará simplificar y resumir los resultados para comunicárselos de manera clara a las partes interesadas. Dado que el enfoque de estas discusiones está en comprender con mayor profundidad las percepciones de las partes interesadas y obtener su opinión sobre los resultados y los pasos siguientes, la manera más sencilla de hacerlo es presentar una breve descripción de los hallazgos que sea lo suficientemente detallada para que las partes interesadas puedan hacer comentarios específicos. Por ejemplo, un resultado podría ser el siguiente: “De acuerdo con la evaluación, no le brindamos suficiente información sobre nuestras actividades”. Este debate se debería centrar en los temas más relevantes para la compañía y las partes interesadas.

Por último, asegúrese de adaptar el vocabulario donde sea necesario para que sea más accesible para las comunidades. Por ejemplo, es posible que desee hablar sobre “quién obtiene los mayores beneficios de la mina” y “quién es el más afectado por la mina” en lugar de hablar sobre “igualdad”.

PASO 9

Integrar los pasos siguientes al plan general

No bien haya acordado los pasos siguientes con las partes interesadas, documente estas medidas y su plazo, así como los recursos y la preparación necesarios para cada una de ellas, tanto de la compañía como de las partes interesadas. Si tiene un plan general de participación de las partes interesadas, debería incorporarlo a este proceso o a otros procesos relevantes de planificación. Si las actividades corresponden a otras áreas de la organización, hable sobre los resultados con el equipo directivo para que se tomen las medidas adecuadas con los integrantes de los otros cargos directivos. Incluya indicadores de resultados (es decir, cuáles fueron los cambios), así puede evaluar junto con las partes interesadas los avances y los logros.

ASEGÚRESE DE ADAPTAR EL VOCABULARIO DONDE SEA NECESARIO PARA QUE SEA MÁS ACCESIBLE PARA LAS COMUNIDADES. POR EJEMPLO, ES POSIBLE QUE DESEE HABLAR SOBRE “QUIÉN OBTIENE LOS MAYORES BENEFICIOS DE LA MINA” Y “QUIÉN ES EL MÁS AFECTADO POR LA MINA” EN LUGAR DE HABLAR SOBRE “IGUALDAD”.



Planificar: ¿Cómo planifico este proceso?

4

Planificar: ¿Cómo planifico este proceso?

Hasta el momento hemos explicado lo que es el proceso de evaluación y cómo analizar y utilizar los resultados. La sección 4 ofrece algunos consejos en relación con la planificación y la implementación, como:

- quién debería llevar a cabo la evaluación;
- cuándo y con cuánta frecuencia se debería realizar la evaluación;
- cómo aprovechar la información y los procesos actuales.

¿Quién debería llevar a cabo la evaluación del apoyo comunitario?

Cuanto más cómodas se sientan las partes interesadas al responder las preguntas y cuantos más objetivos sean los resultados, más útiles serán los datos de la evaluación. En algunas situaciones, este contexto se puede lograr con más facilidad si un tercero independiente realiza la evaluación, siempre y cuando la comunidad y la compañía hayan aceptado y aprobado la intervención de dicho tercero DE común acuerdo. Para ello, el tercero deberá colaborar con informantes locales especializados, quienes pueden o no pertenecer a la compañía, y tener acceso tanto al personal de la compañía como a las comunidades locales. Los profesionales, las organizaciones no gubernamentales y las empresas consultoras pueden tener el tipo de experiencia necesaria para implementar la evaluación.

Aclarado este punto, es posible que algunos sitios no puedan contratar a un equipo externo para coordinar la evaluación (p. ej., por restricciones de presupuesto). En estos casos, las compañías pueden armar un equipo de evaluación interno, idealmente que incluya a algunos miembros ajenos al área de relaciones comunitarias, para contar con diversas perspectivas. Si cuentan con este personal experimentado, las compañías pueden implementar la evaluación sin ayuda externa, pero deberán hacer un mayor esfuerzo para relacionarse de manera objetiva con las partes interesadas internas y externas a fin de asegurar la utilidad de los resultados.

El equipo de evaluación debería saber cómo involucrar a las partes interesadas y reunir los datos de campo. En algunos casos, puede también ser de utilidad tener experiencia en la gestión de conflictos.

Consejos importantes

Independientemente de que se usen recursos internos o externos, los equipos de evaluación (en especial, aquellos que realizan las entrevistas) deben tener las siguientes habilidades/experiencia:

- experiencia en investigación y trabajo de campo;
- excelentes habilidades interpersonales;
- capacidades analíticas;
- habilidades de comunicación oral;
- capacidades de percepción.

El tiempo necesario para poner en práctica el kit de herramientas variará en función de los medios específicos de entrega seleccionados. Por ejemplo, en uno de los proyectos piloto se utilizó un formato de entrevista individual que permitió que un equipo de tres personas entrevistara, aproximadamente, a 12 partes interesadas por día. Los grupos de discusión podrían aumentar el número de partes interesadas entrevistadas, pero esto incidiría en la profundidad de las respuestas.

Consulte el anexo G para una descripción de cómo se puede organizar la evaluación si la realiza un tercero externo.

¿Cuándo se debería realizar la evaluación del apoyo comunitario?

La información generada con la evaluación es relevante en todas las etapas del ciclo del proyecto en las que las compañías interactúen con las comunidades locales. Sin embargo, se deben tener en cuenta las características particulares de cada etapa cuando se adapta la evaluación a un sitio específico. Esto incluye las actitudes o expectativas previsibles de las partes interesadas (p. ej., construcción frente al cierre). Similar a las herramientas preliminares de participación y mapeo de las partes interesadas, una forma resumida de la evaluación se puede aplicar durante la exploración, aunque será difícil de evaluar la naturaleza de la relación en un lugar donde la compañía aún no se ha establecido. A medida que se entablan relaciones más amplias y profundas entre la comunidad y la compañía, las posteriores aplicaciones de la evaluación brindarán información actualizada sobre la calidad de estas relaciones y hasta qué punto respaldan el proyecto.

Además, la evaluación se puede implementar en una variedad de tipos de proyectos mineros (en zonas no explotadas, ampliación, etc.), pero recuerde que la metodología deberá adaptarse a los objetivos y contextos específicos de cada sitio.

¿Con cuánta frecuencia debería realizar la evaluación?

En la mayoría de los casos, lo más conveniente será implementar la evaluación cada dos años, para no agobiar a las partes interesadas. La participación continuará en el período intermedio, y se adaptará de acuerdo con las demás actividades y planificación de relaciones comunitarias de su sitio (p. ej., plan de participación de las partes interesadas), y cuando lo dicte la identificación permanente de problemas y riesgos de las partes interesadas. Por otro lado, si un sitio estable estuvo en actividad durante 20 años con índices de preocupación comunitaria relativamente bajos, esperar 5 años entre cada evaluación podría ser adecuado.

La frecuencia con la que cada sitio realiza la evaluación dependerá, sobre todo, de tres aspectos.

Tendencias

¿Las actividades habituales de participación sugieren que existen problemas con las partes interesadas que no se están abordando?

Descontento

- ¿Fueron preocupantes los resultados de su última evaluación?
- ¿Varias partes interesadas expresan un gran o creciente descontento con el proyecto en general o con respecto a cualquier factor dentro o fuera de su control?
- ¿Había partes interesadas indecisas?
- ¿Alguna de las partes interesadas demostró incertidumbre acerca de su apoyo a futuras medidas de la compañía, el gobierno o terceros?

Cambios

¿Ocurrió algún cambio importante en el proyecto/operación o en el contexto que pudiera haber afectado las relaciones entre la comunidad y la compañía? Para averiguarlo, hágase las siguientes preguntas:

- ¿La compañía cambió de dueño?
- ¿El proyecto o la operación está en una nueva etapa de desarrollo o atraviesa una etapa de mantenimiento o interrupción de las actividades?
- ¿La compañía hace poco contrató o redujo personal, o modificó los contratos o las condiciones de trabajo de empleados, contratistas o proveedores de servicios importantes (en términos de cantidad o influencia)?
- ¿Ha cambiado la situación social, económica o política que concierne al proyecto/operación o a la industria?
- ¿Se identificaron nuevas partes interesadas?
- ¿El equipo de relaciones comunitarias, o cualquier otro equipo que interactúa con las comunidades, ha hecho cambios importantes en el personal o en la forma de relacionarse con las comunidades?

Además, puede ser útil hacer un seguimiento intermedio a algunas partes interesadas o determinadas cuestiones. Si su relación con un grupo de partes interesadas en particular no es sólida, considere la idea de realizar una evaluación simplificada que se centre en aspectos específicos (p. ej., legitimidad o respeto) sólo con esas partes interesadas.

Es importante que esta evaluación no se considere sólo una “vista panorámica” de un momento determinado en la relación entre la comunidad y la compañía, sino como una herramienta para ayudarlo a identificar, comprender y evaluar las tendencias del apoyo comunitario. Utilícela para determinar cómo ha cambiado el apoyo comunitario en el transcurso del tiempo y qué factores motivaron estos cambios. Realice la siguiente pregunta: ¿qué ha cambiado en el entorno externo, o en el sitio, que provocó dicho cambio?

EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, LO MÁS CONVENIENTE SERÁ IMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN CADA DOS AÑOS, PARA NO AGOBIAR A LAS PARTES INTERESADAS. SI UN SITIO ESTABLE ESTUVO EN ACTIVIDAD DURANTE 20 AÑOS CON ÍNDICES DE PREOCUPACIÓN COMUNITARIA RELATIVAMENTE BAJOS, ESPERAR 5 AÑOS ENTRE CADA EVALUACIÓN PODRÍA SER ADECUADO.

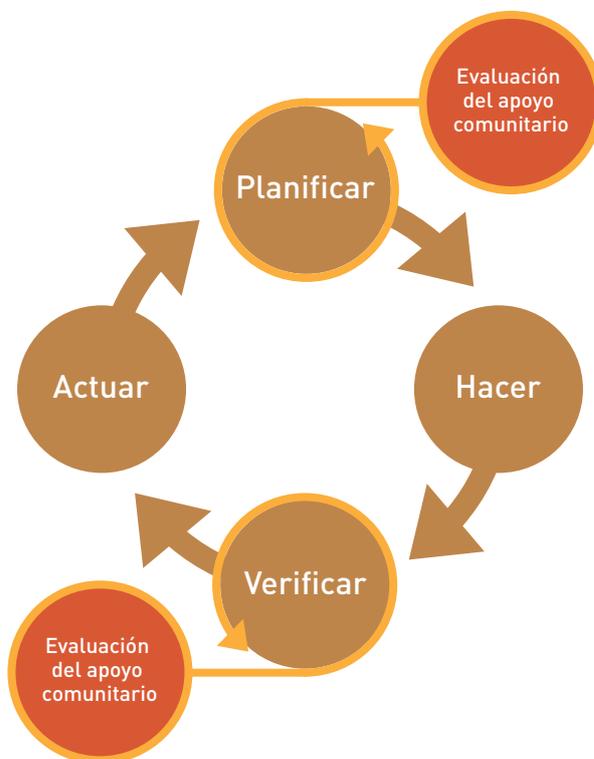
Aprovechamiento de los procesos y la información existentes

La mayoría de los sitios ya cuentan con información recabada con los ejercicios de mapeo de las partes interesadas, las evaluaciones de impacto y riesgos, los mecanismos de reclamo, las encuestas a la comunidad, etcétera, que se puede utilizar para gestionar las relaciones con las partes interesadas. Cuando realice la evaluación, empiece por la revisión de esta información. Además de los planes y documentos más tradicionales referidos a las relaciones comunitarias, debería incluir información sobre el personal de seguridad, la gestión ambiental y las adquisiciones locales. Esta información lo ayudará a decidir qué partes interesadas participarán en la evaluación (p. ej., ¿quién plantea el mayor riesgo para el sitio?, ¿quién es el más afectado por el sitio?) y cómo dirigirse a estas partes interesadas para invitarlas a participar en la evaluación, además de aportarle datos útiles sobre los factores contextuales. Asimismo, tenga presente que gran parte de la información que necesita para generar un proceso eficaz no se encuentra en el papel sino en las cabezas de las personas que más interactúan con las comunidades. Su experiencia y conocimientos tienen un valor incalculable para este proceso. Nunca comience la evaluación sin hablar con ellos e involucrarlos directamente en el diseño del proceso.

El proceso de evaluación del apoyo comunitario debería complementar y aprovechar los procesos existentes y debería utilizarse con ellos en todo momento. No debería convertirse en un sistema o proceso independiente, sino que se debería integrar a su enfoque general de gestión social (p. ej., el sistema de gestión social, siempre y cuando haya uno). Por ejemplo, en el sistema de gestión estándar, se emplea la estrategia “planificar-hacer-comprobar-actuar”, como se muestra en la figura 9. La evaluación del apoyo comunitario se podría realizar mientras está planificando las tareas de relaciones comunitarias (planificar) o mientras está evaluando tales tareas hasta la fecha (comprobar).

Independientemente del momento en el proceso del sitio en que realice la evaluación, utilice los resultados para mejorar sus herramientas existentes, como el plan de participación de las partes interesadas. Esto significa que solo integra los resultados de la evaluación en los pasos “hacer” o “actuar” del proceso detallado en la figura 9, del mismo modo como hace con los resultados de otras evaluaciones o lecciones aprendidas que el sitio haya recopilado.

Figura 9 : Evaluación del apoyo comunitario y el proceso del sistema de gestión





Herramienta
complementaria: cómo
identificar y abordar los
desafíos organizativos
internos

5

Herramienta complementaria: cómo identificar y abordar los desafíos organizativos internos

Si existe una diferencia significativa entre las percepciones de la comunidad y la compañía en relación con los niveles de apoyo comunitario (consulte el paso 6 en la sección 3), la compañía deberá analizar si hay cuestiones organizativas que afectan su capacidad de comprender a las partes interesadas y manejar las interacciones con ellas. De ser así, es probable que estos incidan en la capacidad de la compañía para abordar los resultados de la evaluación del apoyo comunitario.

La otra situación en la que es necesario analizar sistemáticamente los desafíos organizativos es cuando, en el análisis descrito en el paso 7 (consulte la sección 3), se sugiere que problemas organizativos pueden plantear un desafío para entablar relaciones sólidas entre la comunidad y la compañía. Por ejemplo, ¿se sugiere en el análisis que la compañía no está gestionando completamente sus impactos? ¿O que el personal u otros recursos son insuficientes para los problemas que el sitio afronta?

Si bien no siempre será posible resolver estos desafíos de inmediato, en particular cuando se relacionan con los recursos humanos o financieros, es importante identificarlos para que los tenga presente cuando diseñe estrategias y contraiga compromisos con las partes interesadas en pos del fortalecimiento de las relaciones entre la comunidad y la compañía.

A ESTA EVALUACIÓN DEBERÍA LLEVARLA A CABO UN EQUIPO DISTINTO AL EQUIPO DE RELACIONES COMUNITARIAS (O CUALQUIER EQUIPO QUE ESTÉ ENCARGADO DE LAS RELACIONES ENTRE LA COMUNIDAD Y LA COMPAÑÍA) PARA GARANTIZAR LA OBJETIVIDAD DE LOS RESULTADOS.

¿Cómo se debe abordar esta evaluación?

A esta evaluación debería llevarla a cabo un equipo distinto al equipo de relaciones comunitarias (o cualquier equipo que esté encargado de las relaciones entre la comunidad y la compañía) para garantizar la objetividad de los resultados. El equipo evaluador podría ser un equipo corporativo, un equipo de dirección superior del sitio, compañeros de otro sitio que pertenezca a la compañía o un equipo externo. Por ejemplo, si el equipo corporativo mantiene una relación tensa con el sitio, es aconsejable que no sea el encargado de emprender esta evaluación. De cualquier manera, en este proceso se requerirá el apoyo del equipo directivo del sitio, tanto para confirmar que se haya completado como para asegurar que se aborden los resultados.

Se puede abordar la evaluación con entrevistas individuales o debates en pequeños grupos de discusión con el personal del sitio. Las entrevistas individuales pueden ayudar al personal a sentirse más cómodos al hacer sus críticas constructivas. Por otro lado, los grupos de discusión podrían recabar información más rica sobre cómo las diferentes personas de la compañía ven los desafíos organizativos. Si usted y el personal del sitio tienen tiempo suficiente, la mejor opción sería realizar una combinación de entrevistas individuales con debates en pequeños grupos. De todas maneras, es importante aclarar que el objetivo de esta evaluación es identificar las áreas donde la organización enfrenta desafíos y no cuestionar las capacidades del personal o el compromiso con su trabajo.

Las entrevistas o los debates grupales se centrarán en dos tipos de problemas organizativos [descritos a continuación] y el equipo de evaluación formulará una serie de preguntas dirigidas a comprender dónde se encuentran los desafíos. A diferencia de la evaluación de percepciones de la comunidad, a los resultados de esta evaluación no se les asignan puntuaciones numéricas ni se representan en un gráfico radial.

La evaluación

La evaluación se centra en comprender dos tipos de problemas organizativos. El primero de ellos se concentra en el enfoque utilizado por el sitio para la gestión del desempeño social y con él se busca comprender si este enfoque apunta a entablar relaciones sólidas entre la comunidad y la compañía. El segundo de ellos se relaciona con los recursos humanos, financieros y de otro tipo, así como la cultura operativa de la compañía. Esta sección describe ambos tipos de problemas y resume los temas que se deberían tener en cuenta en la evaluación. El anexo F incluye una lista de preguntas específicas que podría realizar a los efectos de esta evaluación. No dude en adaptarlas o agregarles más información según lo apropiado para su sitio y la compañía.

Evaluación del enfoque de gestión del desempeño social

El enfoque de gestión del desempeño social del sitio incluye: cómo se identifican las partes interesadas, cómo se abordan la participación de las partes interesadas y las inversiones comunitarias, cómo se gestionan los impactos y cómo se planifica y supervisa el desempeño social. En esta parte de la evaluación, se debería tener en cuenta lo siguiente:

- Si las partes interesadas participaron en el proceso de análisis e identificación de las partes interesadas.
- Si todas las partes interesadas se identificaron en este proceso, incluidas aquellas que podrían estar negativamente afectadas por el sitio. Una prueba de ello es si las partes interesadas que expresaron preocupación por el proyecto o la operación con posterioridad se identificaron en el análisis original.
- Los criterios que se emplearon para determinar las partes interesadas prioritarias o claves.
- Cómo se registran y gestionan los compromisos con las partes interesadas.
- Cómo se gestionan las interacciones entre la comunidad y la compañía.
- Cómo se gestionan las interacciones de los contratistas y los subcontratistas con las comunidades.
- Cómo se eligen, implementan y supervisan las inversiones comunitarias.
- Cómo se aborda la gestión de impactos, incluido el papel que desempeñan las partes interesadas en la gestión de impactos.
- Cómo se planifican y supervisan los procesos de relaciones comunitarias.

Evaluación de los recursos y la cultura

Esta parte de la evaluación lo ayudará a analizar si el sitio dispone de los recursos humanos y financieros, entre otros, apropiados y necesarios para diseñar e implementar enfoques de participación propicios para lograr el apoyo comunitario. Asimismo, lo ayudará a analizar si la cultura operativa de la compañía promueve o socava la consecución de esa meta. Para ello, examine los siguientes puntos:

- Si la cantidad de personal es apropiada para el nivel de esfuerzo requerido en las tareas de relaciones comunitarias.
- Si las competencias del personal son adecuadas para lograr las metas del plan de relaciones comunitarias del sitio.
- Si el sitio considera la tarea de las relaciones comunitarias como una parte integral de las tareas del sitio y la apoya en consecuencia.

- Si los riesgos o las oportunidades referidos a las relaciones comunitarias forman una parte integral de los debates del equipo directivo y los procesos de toma de decisiones.
- Si los presupuestos son suficientes para lograr las metas del plan de relaciones comunitarias del sitio.
- Si el sitio cuenta con las herramientas y los sistemas necesarios para realizar las tareas de relaciones comunitarias.

Problemas comunes y medidas sugeridas

Los resultados de este tipo de evaluación darán a conocer casi siempre las áreas que se pueden mejorar. Tómallo como una oportunidad para considerar sinceramente si se requieren recursos o esfuerzos adicionales, o sólo adoptar un enfoque un poco diferente. Recuerde que la mayoría de los sitios nunca tendrán el presupuesto ideal, la cantidad justa de personal ni todas las capacidades ni herramientas que desean. Esto no significa que no puedan realizar un excelente trabajo en el ámbito de las relaciones comunitarias ni entablar relaciones sólidas y duraderas con las comunidades.

La tabla 6 describe algunos de los desafíos organizativos habituales, así como algunas ideas de cómo abordarlos.⁹

Una vez que se identifiquen las áreas que se deben reforzar, determine qué medidas se pueden llevar a cabo en función de las restricciones de presupuesto y el nivel de aceptación del equipo directivo superior. Posteriormente, desarrolle un plan de medidas breve para identificar las medidas que se implementarán. Este plan de medidas también deberá identificar los recursos humanos y financieros necesarios para ejecutarlo, así como establecer plazos claros e indicadores esperados de productos (es decir, qué medidas se llevaron a cabo) y resultados (es decir, qué cambios se produjeron con estas medidas). Será importante coordinar esta tarea con el equipo directivo superior que haya estado desde el inicio del proceso, así como con el personal sobre el terreno, para asegurarse de que se dispone del apoyo y la mano de obra necesarios. Asocie este plan de medidas con sus procesos de planificación existentes, dado que lo ayudará a llevar a cabo su plan de relaciones comunitarias.

⁹ Para obtener una guía detallada sobre cómo planificar e implementar la participación de las partes interesadas y las inversiones comunitarias estratégicas, consulte ICMM 2012 y IFC 2007, 2010.

Herramienta complementaria: cómo identificar y abordar los desafíos organizativos internos *continuación*

Tabla 6: Desafíos organizativos habituales y medidas sugeridas

	DESAFÍO	MEDIDAS SUGERIDAS
Participación de las partes interesadas	No todas las partes interesadas se identificaron o no todas las partes interesadas prioritarias* se clasificaron de ese modo.	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la identificación y el análisis de las partes interesadas. • Involucrar a las partes interesadas en este proceso. • Reconsiderar si ahora se debería incluir a alguno de los grupos excluidos de los mapas anteriores.
	La participación es inadecuada (p. ej., poco frecuente, inaccesible, culturalmente inapropiada, no específica para el género o grupo, etc.) o el nivel jerárquico del personal involucrado en la participación no está alineado con la jerarquía de las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con las partes interesadas para identificar mecanismos de participación más apropiados. • Acordar un cronograma de actividades de participación. A veces, la regularidad, la previsibilidad y el modo de participación son más importantes para las partes interesadas que la frecuencia. • Involucrar al equipo directivo de la compañía cuando sea necesario.
	La participación genera una actitud reactiva en lugar de proactiva (es decir, sólo ocurre cuando hay un problema o necesidad específica, o cuando las partes interesadas la requieren o inician).	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan centrado en la participación proactiva o el desarrollo de relaciones. Concentrarse en las partes interesadas prioritarias.
	La participación es unilateral, en otras palabras, la información se distribuye en lugar de generar un entorno participativo e inclusivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con las partes interesadas para identificar las oportunidades donde puedan participar en las actividades de participación, incluidas las consultas, la supervisión participativa, los grupos de trabajo, las mesas redondas y las actividades de planificación.
	La participación está más centrada en la inversión comunitaria que en el desarrollo de las relaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir más actividades que incrementen la capacidad de las partes interesadas para la comunicación, participación y negociación, en lugar de otorgar más fondos para las inversiones.
	Los objetivos generales de participación del sitio no se relacionan con la necesidad de gestionar los riesgos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Reajustar las actividades de participación para asegurarse de que abarquen la gestión de riesgos sociales. • En caso de ser necesario, actualizar la evaluación de riesgos sociales.
	Las actividades de participación individual no apoyan los objetivos generales de participación del sitio.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las actividades de participación y los resultados obtenidos hasta la fecha para identificar las diferencias entre las actividades y los objetivos, y la manera de solucionar tales diferencias.
	Los contratistas y subcontratistas interactúan con la comunidad, y la comunidad supone que son parte del personal de la compañía, incluso cuando las interacciones son negativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que todos los contratos tengan cláusulas referidas al comportamiento adecuado en las comunidades y con las partes interesadas, y que sea obligatorio incluir este requisito en todos los subcontratos.

Nota: * Por lo general, las partes interesadas prioritarias son aquellas con altos niveles de influencia en un proyecto u operación y que pueden ser las más afectadas por un proyecto u operación.

Tabla 6: Desafíos organizativos habituales y medidas sugeridas *continuación*

	DESAFÍO	MEDIDAS SUGERIDAS
Gestión de impactos	El sitio no está gestionando debidamente los impactos, incluidos aquellos que las comunidades creen que están ocurriendo o que se los atribuyen a la compañía (aun cuando la compañía no esté de acuerdo con ello).	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con los equipos pertinentes de la compañía (operaciones, equipo directivo superior, área ambiental, etc.) para comprender cuáles son los impactos que no se están gestionando como es debido, conocer el motivo por el cual esto ocurre e implementar el plan de medidas correctivas correspondiente. Involucrar a las partes interesadas en este proceso.
	El sitio no está comunicando de forma adecuada las actividades de gestión de impactos y los avances a las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con los equipos pertinentes de la compañía para recabar la información y reunir a los especialistas requeridos para comunicar los avances a las partes interesadas y acordar la frecuencia con la que las partes interesadas deberían recibir estas actualizaciones.
	El sitio no está involucrando a las partes interesadas en la identificación o gestión de impactos.	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con los equipos pertinentes de la compañía y las partes interesadas externas para identificar maneras adecuadas de involucrarlas en la gestión de impactos y elaborar un plan para implementar en adelante.
Inversiones comunitarias	Las inversiones comunitarias no se abordan de un modo participativo.	<ul style="list-style-type: none"> Involucrar a las partes interesadas en el diseño y la implementación de las inversiones.
	Las inversiones comunitarias se centran desproporcionadamente en grupos que no son partes interesadas prioritarias para el sitio.	<ul style="list-style-type: none"> En la medida de lo posible, reajustar las actividades de inversión comunitaria para asegurarse de que estén alineadas con las necesidades de gestión del desempeño social del sitio (es decir, la gestión de riesgos e impactos, así como la creación de beneficios).
	Las inversiones comunitarias se centran en áreas geográficas o temáticas que no están relacionadas con los intereses comerciales del sitio/compañía.	<ul style="list-style-type: none"> En lo posible, reajustar las actividades de inversión comunitaria para asegurarse de que estén alineadas con los intereses comerciales.
	Las inversiones comunitarias están centradas en áreas que son responsabilidad del gobierno (p. ej., servicios básicos e infraestructura).	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con el gobierno y las comunidades para ir abandonando estos tipos de inversiones, y asegurarse, ante todo, de que todas las piezas estén en su lugar correspondiente para que estas inversiones sigan siendo sostenibles cuando la compañía ya no las respalde.
	Las inversiones comunitarias no están alineadas con las necesidades o expectativas de las partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con las partes interesadas para comprender sus necesidades y expectativas, y en qué casos se superponen con las necesidades comerciales de la compañía, por ende, son buenas oportunidades para realizar inversiones comunitarias estratégicas.
Gestión adaptativa	No existe un registro de los impactos de las actividades de participación, inversión comunitaria o gestión de impactos.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar un componente de supervisión y evaluación para su estrategia de participación/inversión comunitaria/gestión de impactos que le permita determinar si las actividades contribuyen al logro de las metas y, en caso de no ser así, modificarlas según corresponda.
	Se hace un seguimiento de los impactos de las actividades de participación/inversión comunitaria/gestión de impactos, pero esta información no se usa como consulta en los pasos siguientes.	<ul style="list-style-type: none"> Integrar el enfoque del sistema de gestión (planificar, hacer, comprobar, actuar) en la etapa de seguimiento, que le permita determinar si las actividades están logrando las metas y, en caso de no ser así, modificarlas según corresponda.

Herramienta complementaria: cómo identificar y abordar los desafíos organizativos internos *continuación*

Tabla 6: Desafíos organizativos habituales y medidas sugeridas *continuación*

	DESAFÍO	MEDIDAS SUGERIDAS
Ressources et culture	Los equipos están abocados a su trabajo, están comprometidos y tienen buenas intenciones, pero carecen de los conocimientos técnicos para enfrentar los desafíos.	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir capacitación sobre conocimientos técnicos específicos. • Contratar personal externo para ofrecer asistencia inmediata en cuestiones técnicas específicas y para desarrollar las capacidades del equipo. Asegurarse de contar con una estrategia de salida para ese apoyo externo.
	Demasiado trabajo (o muy pocas personas) dificulta la priorización y planificación.	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir capacitación sobre conocimientos técnicos específicos o gestión del tiempo. • Reasignar responsabilidades entre los distintos miembros del equipo. • Contratar más personal. • Contratar ayuda externa. <p>Nota: Es posible que sea necesario reevaluar las prioridades del sitio para determinar si el nivel de esfuerzo se puede equiparar con los recursos existentes.</p>
	No están bien definidas las funciones y responsabilidades dentro y entre los equipos responsables de las relaciones entre la comunidad y la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con el equipo directivo para: <ul style="list-style-type: none"> – identificar las funciones y responsabilidades que deben cubrirse; – identificar los recursos humanos existentes y si el conjunto de habilidades es el adecuado; – definir de manera clara las funciones y responsabilidades.
	No están disponibles las herramientas, sistemas y procedimientos básicos para gestionar las tareas de relaciones comunitarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y crear las herramientas, sistemas y procedimientos requeridos por el sitio.
	El presupuesto para la participación de las partes interesadas/las inversiones comunitarias no es suficiente para el proyecto específico, la etapa actual de desarrollo del proyecto y las partes interesadas y el contexto social específicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un estudio de viabilidad para revisar la asignación presupuestaria del año siguiente, incluido cómo se utilizará, los resultados esperados de cualquier aumento, cómo se relaciona con la estrategia comercial y cómo se medirán los resultados. Enviar el estudio al equipo directivo superior.
	Las tareas de relaciones comunitarias no se consideran una función principal de la unidad de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a las partes interesadas para fomentar el reconocimiento de la importancia que tiene que las oportunidades y los riesgos referidos a las relaciones comunitarias formen parte integral de las reuniones del equipo directivo y los procesos de toma de decisiones.
	Existe la sensación en la compañía de que las relaciones comunitarias son un tema que le compete al equipo de relaciones comunitarias, en lugar de ser responsabilidad de todos y cada uno de los empleados.	

Ahora retome el paso 7 (consulte la sección 3) para continuar redactando las medidas propuestas y avanzar con el proceso general del kit de herramientas.



Más información

6

Más información

Referencias

- Carroll, Archie B. y Shabana, Kareem M. (2010). "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice". *International Journal of Management Reviews*, 12.1, 85-105. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Dillon, Robin S. (2014). "Respect". In Edward N. Zalta (ed). *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (edición primavera del 2014) [en línea]. <http://plato.stanford.edu/archives/spr2014/entries/respect>
- Ernst y Young (2014). "Business Risks Facing Mining and Metals 2014-2015" [en línea]. [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Business-risks-facing-mining-and-metals-2014%E2%80%932015/\\$FILE/EY-Business-risks-facing-mining-and-metals-2014%E2%80%932015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Business-risks-facing-mining-and-metals-2014%E2%80%932015/$FILE/EY-Business-risks-facing-mining-and-metals-2014%E2%80%932015.pdf)
- Franks, Daniel (2009). "Avoiding Mine-Community Conflict: From Dialogue to Shared Futures". Jacques Wiertz y Chris Moran (eds.), *Enviromine 2009: Proceedings of the First International Seminar on Environmental Issues in the Mining Industry*. Santiago, Chile, Gecamin.
- Fukuyama, Francis (1996). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Nueva York, Free Press.
- ICMM (2012). *Community Development Toolkit* [en línea]. Londres, ICMM. www.icmm.com/document/4080
- ICMM (2015). *Stakeholder Research Toolkit* [en línea]. Londres, ICMM. www.icmm.com/document/8516
- IFC (2007). *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets* [en línea]. Washington, DC, IFC. www.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacfe6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES
- IFC (2010). *Strategic Community Investment: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets* [en línea]. Washington, DC, IFC. <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/f1c0538048865842b50ef76a6515bb18/12014complete-web.pdf?MOD=AJPERES>
- Kemp, D., Owen, J.R., Gotzmann, N. y Bond, C.J. (2011). "Just Relations and Company-Community Conflict in Mining". *Journal of Business Ethics*, 101(1), 93-109. doi:10.1007/s10551-010-0711-y
- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York, Simon & Schuster.
- Wood, Donna J. (1991). "Corporate Social Performance Revisited". *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718 [en línea]. www.jstor.org/stable/258977
- Wood, Donna J. (2010). "Measuring Corporate Social Performance: A Review". *International Journal of Management Reviews*, 12.1, 50-84. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00274.x
- Banco Mundial (2011). "What Is Social Capital" [en línea]. <http://go.worldbank.org/K4LUMW43B0>

Anexo A

Preguntas para la evaluación del apoyo comunitario

Este anexo incluye una lista de preguntas que se pueden utilizar para medir el apoyo comunitario. Recuerde que no es obligatorio usar todas estas preguntas. Elija aquellas que sean las más relevantes para su sitio, su etapa de desarrollo y las partes interesadas. Agregue las preguntas que considere necesarias. Las comunidades le darán respuestas descriptivas, lo que es correcto. Tomar notas de las respuestas más extensas será útil cuando deba decidir en qué lugar de la escala de puntuación (p. ej., “un poco” frente a “moderadamente”) colocará la respuesta. Las notas que tome también le servirán durante la etapa de análisis porque le brindarán contexto y contenido a una determinada puntuación.

Las preguntas principales que se relacionan con cada indicador o factor contextual están sombreadas en gris. Debería hacerles estas preguntas a todas las partes interesadas. A estas preguntas les sigue una serie de preguntas complementarias que puede formular si necesita más información para terminar de comprender la respuesta. Estas preguntas complementarias son de particular utilidad cuando la respuesta a la pregunta principal es neutral o sugiere una falta de apoyo comunitario, o bien cuando está intentando comprender en profundidad las razones subyacentes a la presencia o ausencia del apoyo comunitario, por ejemplo, la primera vez que realiza la evaluación.

Tenga presente que si bien colocamos los indicadores antes de los factores contextuales, puede que le resulte más útil empezar por el cuestionario/encuesta que le ofrezca un contexto más amplio antes de ahondar en los indicadores específicos. Este enfoque puede ayudar a las partes interesadas a relajarse en la conversación y sentará las bases de la experiencia de las partes interesadas.

Recordatorio

Esta información se puede recabar a través de plataformas virtuales, entrevistas personales o grupos de discusión. Cuando elija el mecanismo de aplicación, recuerde que el nivel de detalle recopilado determinará la solidez y el matiz de su análisis (consulte el paso 7 en la sección 3). Si bien una encuesta en línea le permitirá llegar a más partes interesadas, será más difícil recopilar el nivel de detalle que necesita para el análisis. Sumado a esto, puede que no sea apropiada en las áreas rurales o donde las partes interesadas externas no tienen conocimientos informáticos o acceso a Internet. Por otro lado, las entrevistas individuales pueden limitar la cantidad de personas que puede incluir en la evaluación, pero le permitirán hacer preguntas aclaratorias para recopilar más detalles. Los grupos de discusión son una forma muy rápida de llegar a más personas y recopilar los datos necesarios.

Más información

Anexo A

Preguntas para la evaluación del apoyo comunitario *continuación*

Legitimidad

Para evaluar el nivel de legitimidad de un proyecto, considere las siguientes preguntas. Recuerde que estos son los elementos claves que debemos examinar en esta instancia:

- autorizaciones legales;
- alineación con las expectativas sociales;
- aceptación individual.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Sí
1. ¿Cree que el proyecto/operación y su personal actúan en conformidad con la ley?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
2. ¿Cree que el proyecto/operación se desarrolla de un modo que supera las obligaciones legales mínimas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
3. ¿Cree que el proyecto/operación tiene todos los permisos legales y aprobaciones requeridas para las actividades que está llevando a cabo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
4. Si existe un conflicto entre lo que la ley establece y lo que la comunidad espera de la compañía, ¿la compañía satisfizo las expectativas de la comunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
5. ¿Cree que el personal de la compañía actúa con integridad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Anexo A

Preguntas para la evaluación del apoyo comunitario *continuación*

Compatibilidad de intereses

Para evaluar si el sitio y las comunidades tienen intereses compatibles, considere las siguientes preguntas. Recuerde que estos son los elementos claves que debemos examinar en esta instancia:

- los intereses están alineados o son complementarios y no son mutuamente excluyentes;
- las interacciones se consideran una situación beneficiosa para todos.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Sí
6. ¿Cree que usted/su comunidad y el proyecto/operación pueden convivir de manera pacífica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
7. En general, ¿cree que los beneficios que le aporta el proyecto/operación a usted/su comunidad compensarán/actualmente compensan cualquier daño o impacto negativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
	-2	-1	0	1	2
	Sí	La mayoría de las veces	Neutral o no sabe	No significativamente	No
8. ¿Cree que el proyecto/operación lo perjudicará/afectará de manera negativa o lo está perjudicando o afectando de manera negativa a usted/su comunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	La mayoría de las veces	Sí
9. ¿Cree que usted/su comunidad se beneficiarán/se están beneficiando actualmente con el proyecto/operación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
10. ¿Cree que la compañía comprende y respeta las prioridades e intereses de usted/su comunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
11. ¿Cree que usted/su comunidad y el proyecto/operación pueden apoyarse mutuamente para satisfacer los intereses de ambas partes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Más información

Anexo A

Preguntas para la evaluación del apoyo comunitario *continuación*

Respeto

Para evaluar el nivel de respeto mutuo que se siente y expresa entre una compañía y una comunidad, considere las siguientes preguntas. Recuerde que estos son los elementos claves que debemos examinar en esta instancia:

- dinámica interpersonal;
- prácticas y barreras culturales;
- intercambio de información;
- resolución de problemas y toma de decisiones en equipo.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Si
12. ¿La compañía es respetuosa con usted, la comunidad y sus normas culturales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
13. ¿La compañía lo incluye en el diálogo o los procesos de toma de decisiones relacionados con cuestiones que son de su incumbencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
14. ¿La compañía le brinda la información que necesita para comprender sus actividades y tomar decisiones con conocimiento de causa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
15. ¿Cree que la compañía toma en cuenta sus opiniones cuando toma decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
16. ¿La compañía le brinda oportunidades de diálogo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
17. ¿La compañía le da la oportunidad de tomar decisiones en forma conjunta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Anexo A

Preguntas para la evaluación del apoyo comunitario *continuación*

Confianza

Para evaluar el nivel de confianza entre una compañía y una comunidad, considere los siguientes puntos. Recuerde que estos son los elementos claves que debemos examinar en esta instancia:

- honestidad;
- credibilidad;
- transparencia;
- alineación entre las expectativas y las capacidades.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Si
18. ¿Cree lo que la compañía le dice?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
19. ¿Cree que la compañía tiene el poder/capacidad de hacer lo que dice que hará?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
20. ¿Cree lo que la compañía le dice en las comunicaciones verbales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
21. ¿Cree lo que la compañía le dice en las comunicaciones por escrito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
22. ¿Cree que la información que la compañía comparte es precisa, creíble y suficiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
23. ¿Comprende la información que la compañía le proporciona?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
24. ¿Cree que la compañía hace todo lo que está a su alcance para actuar de manera correcta con usted/su comunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Más información

Anexo A

Preguntas para la evaluación del apoyo comunitario *continuación*

Contexto sociopolítico y de gobernanza

Para comprender el contexto sociopolítico y de gobernanza, y cómo afecta la relación particular entre la comunidad y la compañía, tenga en cuenta las siguientes preguntas.

Recuerde que estos son los elementos claves que debemos examinar en esta instancia:

- capacidad y legitimidad del gobierno;
- legitimidad y responsabilidad de los procesos políticos.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Sí
25. ¿Cree que los procesos normativos del sector minero son claros y están bien definidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
26. ¿El gobierno cumple con sus obligaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
27. ¿Cree que el gobierno tiene la capacidad de controlar a las compañías mineras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
28. ¿Cree que el gobierno lo protegerá si una compañía minera comete algún error?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
29. Si no está conforme con la manera en que se controla a una compañía minera, ¿cree que puede hacer algo al respecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Anexo A

Preguntas para la evaluación del apoyo comunitario *continuación*

Contexto relacionado con la reputación

Para comprender el contexto relacionado con la reputación, y cómo afecta la relación particular entre la comunidad y la compañía, tenga en cuenta las siguientes preguntas.

Recuerde que estos son los elementos claves que debemos examinar en esta instancia:

- legado del sector minero y reputación actual;
- reputación de la compañía en otros contextos operativos.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	Muy negativa	Bastante negativa	Neutral o no sabe	Bastante positiva	Muy positiva
30. ¿El sector minero en esta zona tiene una reputación positiva o negativa?	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
	-2	-1	0	1	2
	Muy mala	Sí, bastante negativo	No, neutral o no sabe	Sí, bastante positivo	Sí, muy positivo
31. ¿Qué opinión tiene sobre la compañía? ¿Buena o mala?	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
	-2	-1	0	1	2
	Sí, muy negativo	Sí, bastante negativo	No, neutral o no sabe	Sí, bastante positivo	Sí, muy positivo
32. ¿El sector minero ha jugado un papel importante en la historia de esta zona? De ser así, ¿jugó un papel positivo o negativo?	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
	-2	-1	0	1	2
	Mucho peor	Bastante peor	Igual o no sabe	Bastante mejor	Mucho mejor
33. ¿Cree que la compañía es mejor, peor o igual que el resto de las compañías?	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					

Más información

Anexo A

Preguntas para la evaluación del apoyo comunitario *continuación*

Consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social

Para comprender las consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social, y cómo afectan la relación particular entre la comunidad y la compañía, tenga en cuenta las siguientes preguntas.

Recuerde que estos son los elementos claves que debemos examinar en esta instancia:

- igualdad;
- capital social.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Si
34. ¿Cree que tiene el tiempo, las habilidades y los recursos comunitarios necesarios para interactuar con la compañía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
35. ¿Cree que las personas de la comunidad reciben un trato igualitario por parte de la compañía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
36. ¿La dinámica de poder en su comunidad dificulta la posibilidad de poder relacionarse/influir en la compañía?	-2	-1	0	1	2
	Sí	La mayoría de las veces	Neutral o no sabe	En ocasiones	No
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Anexo A

Preguntas para la evaluación del apoyo comunitario *continuación*

Consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social *continuación*

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	Mucho más difícil	Bastante difícil	No o no sabe	Bastante más fácil	Mucho más fácil
37. ¿Cree que le es más difícil o más fácil interactuar con la compañía en comparación con otras comunidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
	-2	-1	0	1	2
	Muy injusto	Injusto	Ninguna diferencia o no sabe	Justo	Muy justo
38. ¿Cree que obtiene un monto justo/parte justa de la compañía frente a otras comunidades (oportunidades laborales, apoyo, gestión de impactos, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
	-2	-1	0	1	2
	Mucho más afectado	Bastante más impacto	Ninguna diferencia o no sabe	Bastante menos impacto	Mucho menos impacto
39. Cree que se ve más afectado por el proyecto/operación que otras comunidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Más información

Anexo B

Indicadores de apoyo comunitario y factores contextuales: escala móvil

Una vez que haya calculado la puntuación promedio en función de las respuestas a las preguntas sobre cada indicador/factor contextual, obtendrá una puntuación compuesta que se puede

ubicar en la escala general que se muestra en la siguiente tabla.

INDICADOR	PUNTUACIÓN COMPUESTA				
	-2	-1	0	1	2
Legitimidad	El proyecto/operación es visto como totalmente ilegítimo debido a que no cumple con los requisitos fundamentales de legitimidad legal, social o individual.	El proyecto/operación es visto como mínimamente ilegítimo debido a que no cumple con algunos de los requisitos de legitimidad legal, social o individual.	El proyecto/operación no es visto ni como legítimo ni como ilegítimo.	El proyecto/operación es visto como mínimamente legítimo debido a que cumple con los requisitos mínimos de legitimidad legal, social e individual.	El proyecto/operación es visto como totalmente legítimo debido a que cumple con todos los requisitos fundamentales de legitimidad legal, social e individual.
Compatibilidad de intereses	Los intereses del proyecto/operación y la comunidad son vistos como directamente conflictivos.	Los intereses del proyecto/operación no son vistos como complementarios, pero sí como mínimamente conflictivos.	Los intereses del proyecto/operación y la comunidad no son vistos ni como conflictivos ni como complementarios.	Los intereses del proyecto/operación no son vistos como conflictivos, pero sí como mínimamente complementarios.	Los intereses del proyecto/operación y la comunidad se complementan mutuamente.
Respeto	Se considera que la compañía es muy irrespetuosa.	Se considera que la compañía es bastante irrespetuosa.	Se considera que la compañía no es ni respetuosa ni irrespetuosa.	Se considera que la compañía es bastante respetuosa.	Se considera que la compañía es muy respetuosa.
Confianza	El proyecto/operación y sus representantes no son para nada confiables, y su capacidad para cumplir con los compromisos está muy por debajo de las expectativas de las partes interesadas.	El proyecto/operación y sus representantes son poco confiables, y su capacidad para cumplir con los compromisos, en la mayoría de los casos, está por debajo de las expectativas de las partes interesadas.	El proyecto/operación y sus representantes no inspiran confianza ni desconfianza, y su capacidad para cumplir con los compromisos no está ni alineada ni desalineada con las expectativas de las partes interesadas.	El proyecto/operación y sus representantes son bastante confiables, y su capacidad para cumplir con los compromisos, en la mayoría de los casos, satisface las expectativas de las partes interesadas.	El proyecto/operación y sus representantes son muy confiables, y su capacidad para cumplir con los compromisos satisface o supera las expectativas de las partes interesadas.

Anexo B

Indicadores de apoyo comunitario y factores contextuales: escala móvil *continuación*

FACTOR CONTEXTUAL	PUNTUACIÓN COMPUESTA				
	-2	-1	0	1	2
Contexto sociopolítico y de gobernanza	El gobierno y los procesos de gobernanza carecen de total legitimidad, eficacia y responsabilidad.	El gobierno y los procesos de gobernanza carecen de bastante legitimidad, eficacia y responsabilidad.	El gobierno y los procesos de gobernanza no son vistos como legítimos, eficaces ni responsables, ni carecen de legitimidad, eficacia o responsabilidad.	El gobierno y los procesos de gobernanza, por lo general, son vistos como legítimos, eficaces y responsables.	El gobierno y los procesos de gobernanza son vistos como totalmente legítimos, eficaces y responsables.
Contexto relacionado con la reputación	El sector minero/ la mina en particular/su compañía tienen una muy mala reputación.	El sector minero/ la mina en particular/su compañía tienen una reputación bastante mala.	El sector minero/ la mina en particular/su compañía tienen una reputación neutral o no tienen reputación.	El sector minero/ la mina en particular/su compañía tienen una reputación bastante buena.	El sector minero/ la mina en particular/su compañía tienen una reputación muy buena.
Consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social	La distribución de los beneficios e impactos del sitio/industria es sumamente desigual, y el capital social es muy débil.	La distribución de los beneficios e impactos del sitio/industria es bastante desigual, y el capital social es bastante débil.	La distribución de los beneficios e impactos del sitio/industria no es ni equitativa ni desigual, y el capital social no es ni débil ni fuerte.	La distribución de los beneficios e impactos del sitio/industria es bastante equitativa, y el capital social es bastante fuerte.	La distribución de los beneficios e impactos del sitio/industria es muy equitativa, y el capital social es muy fuerte.

Más información

Anexo C

Creación de una plantilla de administración de datos y una tabla de resumen

Plantilla de administración de datos (Excel): instrucciones

1. Crear una nueva hoja de cálculo en Excel.
2. Crear filas para cada una de las preguntas, agrupadas por indicador y factor contextual.
3. Crear columnas para cada parte interesada que participe en la evaluación. Si la evaluación incluye a varias partes interesadas en cada grupo de partes interesadas, agregue una columna para cada parte interesada y otra columna para el promedio de todo el grupo. Agregue todas las columnas que sean necesarias para incluir a cada parte interesada o grupo de partes interesadas que participarán en la evaluación. Asimismo, puede usar este mismo tipo de plantilla para hacer un seguimiento y procesar las respuestas de las representantes internas de la compañía, según lo descrito en el paso 6 (consulte la sección 3).
4. Registre la respuesta numérica recibida para cada pregunta en la correspondiente fila y columna.
5. Calcule la puntuación promedio de todas las respuestas obtenidas de las partes interesadas dentro del grupo respectivo y registre la puntuación promedio de cada pregunta.
6. Una vez que tenga una puntuación única para cada pregunta y cada uno de los grupos de partes interesadas principales, proceda de la misma manera con cada indicador y factor contextual. Como se pueden formular varias preguntas en un único indicador o factor contextual, calcule la respuesta promedio de cada conjunto de preguntas y registre el promedio por grupo de partes interesadas e indicador/factor contextual.

7. Además, puede promediar las respuestas de todas las partes interesadas para cada criterio de medición. Por ejemplo, si sabe que todas las partes interesadas (o todas aquellas de un determinado grupo) otorgaron puntuaciones bajas al indicador “confianza”, puede tener una idea clara de cuáles son las principales áreas de preocupación. Sin embargo, esto solo será útil cuando, por lo general, sean constantes las puntuaciones que las diferentes partes interesadas le hayan dado a cada criterio de medición. En los casos en que algunas partes interesadas le hayan dado una puntuación muy alta al indicador “confianza” (por ejemplo) y otras, una muy baja, no será de utilidad obtener el promedio de ambas puntuaciones.

Figura C.1: Ejemplo de plantilla de administración de datos en Excel

A	B	C	D	E	F
Preguntas	Preguntas	Grupo A de partes interesadas	Grupo B de partes interesadas	Grupo C de partes interesadas	Promedio de los grupos de interés
Legitimidad					
1	¿Cree que el proyecto/operación y su personal actúan en conformidad con la ley?				
2	¿Cree que el proyecto/operación se desarrolla de un modo que suavere las obligaciones legales mínimas?				
3	¿Cree que el proyecto/operación tiene todos los permisos legales y aprobaciones requeridas para las actividades que está llevando a cabo?				
4	Si existe un conflicto entre lo que la ley establece y lo que la comunidad espera de la compañía, ¿la compañía satisfizo las expectativas de la comunidad?				
5	¿Cree que el personal de la compañía actúa con integridad?				
Compatibilidad de intereses					
6	¿Cree que usted/su comunidad y el proyecto/operación pueden convivir de manera pacífica?				
7	En general, ¿cree que los beneficios que le aporta el proyecto/operación a usted/su comunidad compensan/actualmente compensan cualquier daño o impacto negativo?				
8	¿Cree que el proyecto/operación lo perjudicará/afectará de manera negativa o lo está perjudicando o afectando de manera negativa a usted/su comunidad?				
9	¿Cree que usted/su comunidad se beneficiarán/se están beneficiando actualmente con el proyecto/operación?				
10	¿Cree que la compañía comprende y respeta las prioridades e intereses de usted/su comunidad?				
11	¿Cree que usted/su comunidad y el proyecto/operación pueden apoyarse mutuamente para satisfacer los intereses de ambas partes?				
Respeto					
	¿La compañía es respetuosa con usted, la comunidad y sus				

Tabla de resumen: instrucciones

Si utiliza la plantilla de Excel de la figura C.1, copie y pegue (o vincule) los promedios compuestos de cada grupo de partes interesadas y cada indicador y factor contextual en una tabla de resumen, tabla C.2.

Tabla C.2: Ejemplo de tabla de resumen de administración de datos

	GRUPO A DE PARTES INTERESADAS	GRUPO B DE PARTES INTERESADAS	GRUPO C DE PARTES INTERESADAS
Legitimidad	1,6	-0,4	1,7
Compatibilidad de intereses	1,8	-0,7	1,9
Respeto	1,9	-1,3	-0,6
Confianza	1,7	-0,8	0,2
Consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social	-1,5	-0,2	1,8
Contexto relacionado con la reputación	0,0	1,4	1,8
Contexto sociopolítico y de gobernanza	-1,4	1,8	1,7

Anexo D Creación de un gráfico radial

Instrucciones

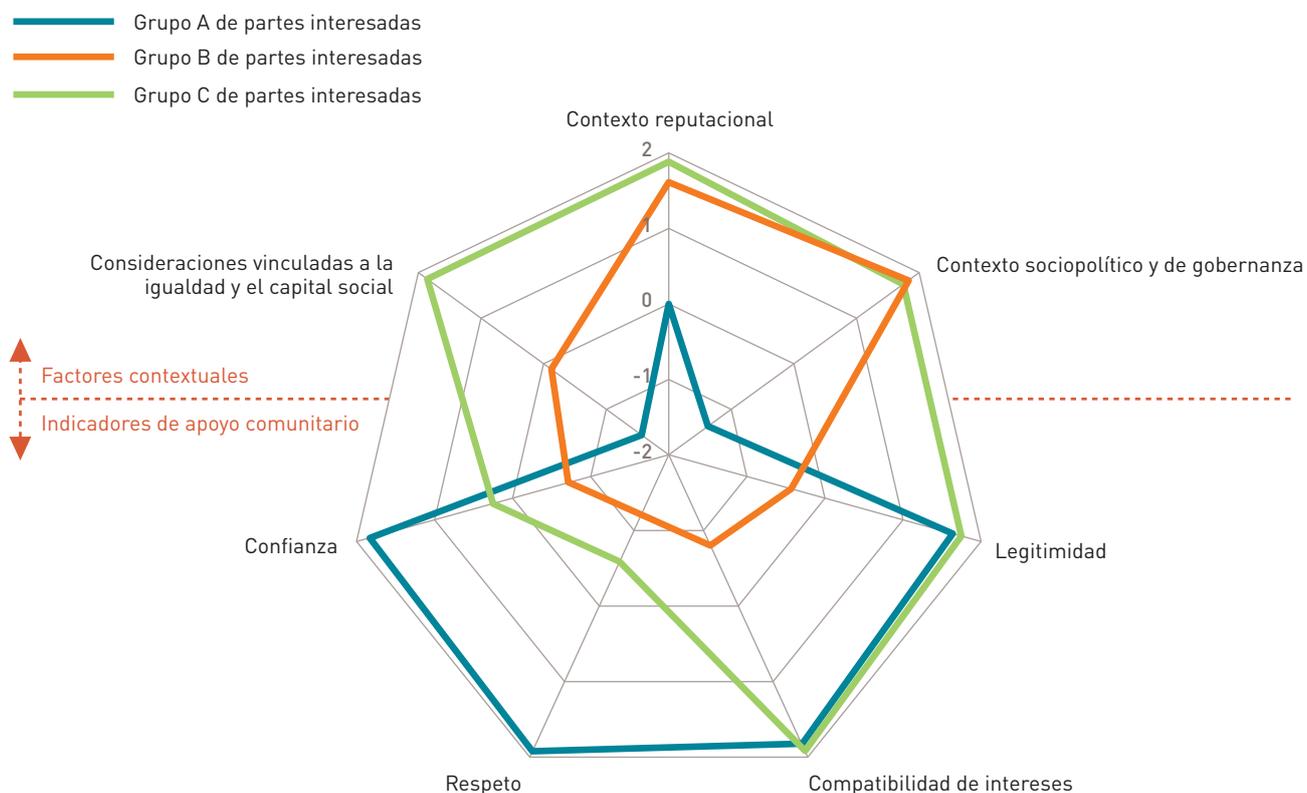
Los gráficos radiales (como se denominan en Excel) se pueden crear con facilidad con la tabla de Excel que se muestra en el anexo C. Para ello, siga los pasos siguientes:

1. Tome la tabla C.2 que aparece en el anexo C. Si decide crear varios gráficos para los diferentes grupos de partes interesadas, temas o geografías, cree la tabla de resumen correspondiente como se describe en el anexo C.
2. En Excel, resalte la tabla de resumen, vaya a la herramienta "Insertar gráficos" (en la barra de herramientas "Insertar") y haga clic en la opción de gráfico "Radial". Excel creará automáticamente un gráfico radial con la configuración predeterminada para el color, el tamaño y el orden. Puede reorganizar el orden de las filas (indicadores y factores contextuales), de modo que los indicadores y los factores contextuales estén agrupados por separado. Puede determinar los colores, la leyenda y otros atributos del gráfico según corresponda.

3. Si el etiquetado predeterminado del eje de puntuación es incorrecto, haga clic en el eje de su gráfico de Excel y seleccione "Dar formato al eje". Desde este cuadro de control, puede cambiar las etiquetas de ejes, definir las unidades mayores y menores, y activar y desactivar las líneas, las marcas de graduación, entre otras características de visualización.

[En la figura D.1, se muestra el correspondiente gráfico radial creado con la información de la tabla C.2].

Figura D.1: Gráfico radial sobre el apoyo comunitario de los tres hipotéticos grupos de partes interesadas



Más información

Anexo E Preguntas para los representantes de las empresas

Este anexo incluye una lista de preguntas que se pueden utilizar para reflexionar sobre dónde la compañía cree que se encuentra cada parte interesada de la comunidad en relación con los siete criterios de medición. Adáptelas o incluya otras preguntas si es necesario. Durante el intercambio, recuerde los siguientes puntos:

- Asegúrese de que las preguntas lleguen al fondo de los elementos claves de cada criterio de medición.
- Comparará las respuestas recibidas de los representantes de la compañía con las de las partes interesadas externas, por lo tanto, cerciórese de que las preguntas que formule en los dos grupos sean uniformes.
- No se olvide de recordarles a las partes interesadas internas durante el cuestionario/encuesta que las preguntas apuntan a que expongan lo que creen que la comunidad siente con respecto a cada pregunta/indicador.

Por último, si planea clasificar las respuestas y colocar las puntuaciones de cada indicador y factor contextual en un gráfico radial para compararlas con las de las partes interesadas externas (como se describe en el paso 6 de la sección 3), realícele al personal de la compañía las mismas preguntas que les hizo a las partes interesadas de la comunidad.

Por otro lado, si no planea registrar las respuestas de la compañía en un gráfico radial y, en consecuencia, no necesita recopilar los mismos datos que recopiló con las partes interesadas de la comunidad, solo deberá hacer las preguntas sombreadas en gris. Estas corresponden a las preguntas principales dirigidas a las partes interesadas de la comunidad, es decir, aquellas que se deberían hacer sobre cada parte interesada, para luego decidir si se deben hacer las preguntas complementarias (consulte el anexo A).

	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
LEGITIMIDAD	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Si
1. ¿Piensa que la comunidad cree que el proyecto/operación y su personal actúan en conformidad con la ley?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
2. ¿Piensa que la comunidad cree que el proyecto/operación se desarrolla de un modo que supera las obligaciones legales mínimas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
3. ¿Piensa que la comunidad cree que el proyecto/operación tiene todos los permisos legales y aprobaciones requeridas para las actividades que está llevando a cabo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
4. Si existe un conflicto entre lo que la ley establece y lo que la comunidad espera de la compañía, ¿piensa que la comunidad cree que la compañía satisfizo sus expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
5. ¿Piensa que la comunidad cree que el personal de la compañía actúa con integridad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Anexo E

Preguntas para los representantes de las empresas *continuación*

	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
COMPATIBILIDAD DE INTERESES	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Si
6. ¿Piensa que la comunidad cree que ella y el proyecto/operación pueden convivir de manera pacífica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
7. En general, ¿piensa que la comunidad cree que los beneficios que ella recibe del proyecto/operación compensarán/actualmente compensan cualquier daño o impacto negativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
8. ¿Piensa que la comunidad cree que el proyecto/operación la perjudicará/afectará de manera negativa o la está perjudicando o afectando de manera negativa?	-2	-1	0	1	2
	Si	La mayoría de las veces	Neutral o no sabe	No significativa mente	No
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
9. ¿Piensa que la comunidad cree que se beneficiará/está actualmente beneficiando con el proyecto/operación?	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	La mayoría de las veces	Sí
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
10. ¿Piensa que la comunidad cree que la compañía comprende y respeta las prioridades e intereses de la comunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
11. ¿Piensa que la comunidad cree que ella y el proyecto/operación pueden apoyarse mutuamente para satisfacer los intereses de ambas partes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Más información

Anexo E

Preguntas para los representantes de las empresas *continuación*

	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
RESPETO	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Si
12. ¿Piensa que la comunidad cree que la compañía es respetuosa con ella y sus normas culturales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
13. ¿Piensa que la comunidad cree que la compañía la incluye en el diálogo o los procesos de toma de decisiones relacionados con cuestiones que son de su incumbencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
14. ¿Piensa que la comunidad cree que la compañía le brinda la información que necesita para comprender las actividades de la compañía y tomar decisiones con conocimiento de causa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
15. ¿Piensa que la comunidad cree que la compañía toma en cuenta sus opiniones cuando toma decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
16. ¿Piensa que la comunidad cree que la compañía le brinda oportunidades de diálogo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
17. ¿Piensa que la comunidad cree que la compañía le da la oportunidad de tomar decisiones en forma conjunta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Anexo E

Preguntas para los representantes de las empresas *continuación*

CONFIANZA	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Si
18. ¿Piensa que la comunidad cree lo que la compañía le dice?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
19. ¿Piensa que la comunidad cree que la compañía tiene el poder/capacidad de hacer lo que dice que hará?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
20. ¿Piensa que la comunidad cree lo que la compañía le dice en las comunicaciones verbales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
21. ¿Piensa que la comunidad cree lo que la compañía le dice en las comunicaciones por escrito?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
22. ¿Piensa que la comunidad cree que la información que la compañía comparte es precisa, creíble y suficiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
23. ¿Piensa que la comunidad comprende la información que la compañía le proporciona?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
24. ¿Piensa que la comunidad cree que la compañía hace todo lo que está a su alcance para actuar de manera correcta con ella?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Más información

Anexo E

Preguntas para los representantes de las empresas *continuación*

CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO Y DE GOBERNANZA	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Si
25. ¿Piensa que la comunidad cree que los procesos normativos del sector minero son claros y están bien definidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
26. ¿Piensa que la comunidad cree que el gobierno cumple con sus obligaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
27. ¿Piensa que la comunidad cree que el gobierno tiene la capacidad de controlar a las compañías mineras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
28. ¿Piensa que la comunidad cree que el gobierno la protegerá si una compañía minera comete algún error?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
29. Si la comunidad no está conforme con la manera en que se controla a una compañía minera, ¿piensa que la comunidad cree que puede hacer algo al respecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Anexo E

Preguntas para los representantes de las empresas *continuación*

CONTEXTO RELACIONADO CON LA REPUTACIÓN	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
30. ¿Piensa que la comunidad cree que el sector minero en esta zona tiene una reputación positiva o negativa?	Muy negativa	Bastante negativa	Neutral o no sabe	Bastante positiva	Muy positiva
	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
31. ¿Qué opinión piensa que tiene la comunidad sobre la compañía? ¿Buena o mala?	-2	-1	0	1	2
	Muy mala	Bastante mala	Neutral o no sabe	Bastante buena	Muy buena
	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
32. ¿Piensa que la comunidad cree que el sector minero ha jugado un papel importante en la historia de esta zona? De ser así, ¿jugó un papel positivo o negativo?	-2	-1	0	1	2
	Sí, muy negativo	Sí, bastante negativo	No, neutral o no sabe	Sí, bastante positivo	Sí, muy positivo
	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					
33. ¿Piensa que la comunidad cree que la compañía es mejor, peor o igual que el resto de las compañías?	-2	-1	0	1	2
	Mucho peor	Bastante peor	Igual o no sabe	Bastante mejor	Mucho mejor
	<input type="checkbox"/>				
<i>Comentarios:</i>					

Más información

Anexo E

Preguntas para los representantes de las empresas *continuación*

	PUNTUACIÓN				
	-2	-1	0	1	2
CONSIDERACIONES VINCULADAS A LA IGUALDAD Y EL CAPITAL SOCIAL	No	Un poco	Neutral o no sabe	En la mayoría de los casos	Si
34. ¿Piensa que la comunidad cree que tiene el tiempo, las habilidades y los recursos comunitarios necesarios para interactuar con la compañía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
35. ¿Piensa que la comunidad cree que las personas de la comunidad reciben un trato igualitario por parte de la compañía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
36. ¿Piensa que la comunidad cree que su dinámica de poder dificulta la posibilidad de poder relacionarse/influir en la compañía?	-2	-1	0	1	2
	Si	La mayoría de las veces	Neutral o no sabe	En ocasiones	No
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
37. ¿Piensa que la comunidad cree que le es más difícil o más fácil interactuar con la compañía en comparación con otras comunidades?	-2	-1	0	1	2
	Mucho más difícil	Bastante difícil	No o no sabe	Bastante más fácil	Mucho más fácil
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
38. ¿Piensa que la comunidad cree que obtiene un monto justo/parte justa de la compañía frente a otras comunidades (oportunidades laborales, apoyo, gestión de impactos, etc.)?	-2	-1	0	1	2
	Muy injusto	Injusto	Ninguna diferencia o no sabe	Justo	Muy justo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					
39. ¿Piensa que la comunidad cree que el proyecto/operación tiene un mayor o menor impacto en ella con respecto a otras comunidades?	-2	-1	0	1	2
	Mucho más impacto	Bastante más impacto	Ninguna diferencia o no sabe	Bastante menos impacto	Mucho menos impacto
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Comentarios:</i>					

Anexo F

Preguntas para la evaluación de los desafíos organizativos internos

Utilice estas preguntas en entrevistas personales o en debates con grupos de discusión. No dude de adaptarlas o agregarles más información según lo apropiado para su sitio y la compañía.

En lugar de simplemente hacerles cada pregunta a los entrevistados o participantes de los grupos de discusión, utilícelas para guiar el debate.

EVALUACIÓN	PREGUNTAS
Análisis e identificación de las partes interesadas	<p>1. ¿El proceso de identificación de las partes interesadas incluyó la participación de las partes interesadas?</p> <p>2. Mediante el proceso de identificación de las partes interesadas, ¿se buscó identificar a las personas o grupos que pudieran o temieran verse afectadas de manera negativa por el proyecto?</p> <p>3. ¿Se incluyó a los siguientes tipos de partes interesadas, según sea el caso: personas posiblemente afectadas, terratenientes, miembros de la comunidad, líderes de la comunidad, usuarios permanentes/temporales/estacionales de tierras y recursos, hombres, mujeres, jóvenes, ancianos, el grupo que uno de los otros grupos le dijo que no era importante, etc.?</p> <p>4. ¿Los criterios empleados para asignar el orden de prioridad de las partes interesadas se centraron en los riesgos que las partes interesadas suponen para el sitio y en los impactos que sufrirán las partes interesadas?</p>
Interacciones entre la comunidad y la compañía	<p>5. ¿Las partes interesadas se pueden comunicar con los responsables del sitio en persona de manera clara, accesible y eficaz si tienen preguntas o inquietudes?</p> <p>6. ¿Todos los compromisos están registrados y se cumplen sin retrasos?</p> <p>7. ¿Las interacciones de la compañía con las partes interesadas prioritarias se centran principalmente en entablar relaciones proactivas más que en las inversiones comunitarias o la gestión de las crisis?</p> <p>8. ¿La participación abarca las consultas, la toma de decisiones compartida y el involucramiento activo de las partes interesadas?</p> <p>9. ¿Los contratistas emplean un lenguaje apropiado en sus contratos para guiar las interacciones con las comunidades?</p>
Inversiones comunitarias	<p>10. ¿Las partes interesadas desempeñan un papel activo en la selección, diseño, implementación, supervisión y evaluación de las iniciativas de inversión comunitaria?</p> <p>11. ¿Las actividades de inversión comunitaria se centran, sobre todo, en las partes interesadas prioritarias del sitio?</p> <p>12. ¿Las inversiones comunitarias son estratégicas (es decir, ¿buscan favorecer tanto a las partes interesadas como a la compañía?, ¿pretenden mitigar los riesgos sociales?)?</p> <p>13. ¿Las inversiones comunitarias son sostenibles en el tiempo (p. ej., ¿incluyen planes de transición, estrategias de salida o similares?)?</p> <p>14. ¿Las inversiones comunitarias se centran en áreas que son responsabilidad del gobierno?</p>
Gestión de impactos	<p>15. ¿El sitio está gestionando los impactos con éxito, incluidas las cosas que considera no constituyen impactos, pero que las partes interesadas sí consideran de este modo?</p> <p>16. ¿El sitio está comunicando de forma adecuada a las partes interesadas las actividades de gestión de impactos y los avances, de modo que las partes interesadas no tengan ideas falsas sobre estas actividades y su éxito?</p> <p>17. ¿El sitio involucra a las partes interesadas en la implementación, supervisión y evaluación de las actividades de gestión de impactos (aquí se debería incluir a las partes interesadas afectadas y, cuando corresponda, a otras partes interesadas, como ONG, instituciones académicas, etc.)?</p>

continúa en la página 68

Más información

Anexo F

Preguntas para la evaluación de los desafíos organizativos internos *continuación*

EVALUACIÓN	PREGUNTAS
Planificación y supervisión	18. ¿El proceso de planificación de las tareas de relaciones comunitarias (participación de las partes interesadas, inversiones comunitarias, gestión de impactos, etc.) incluye la identificación de objetivos, las actividades requeridas para alcanzar esos objetivos, los recursos necesarios, los plazos, las partes responsables y los indicadores de desempeño?
	19. ¿La planificación de las actividades de relaciones comunitarias (participación, inversiones comunitarias, gestión de riesgos, etc.) tiene en cuenta los riesgos que suponen las partes interesadas para el sitio?
	20. ¿La planificación de las relaciones comunitarias está asociada a la estrategia comercial general del sitio?
	21. ¿Se realiza un seguimiento de los comentarios y resultados de las tareas de relaciones comunitarias (participación de las partes interesadas, inversiones comunitarias, gestión de impactos, etc.) a fin de evaluar los logros en relación con las metas y mejorar las actividades según sea necesario?
Recursos humanos	22. ¿Es suficiente la cantidad de personal abocado al diseño y la implementación de los enfoques de las relaciones entre la comunidad y la compañía, teniendo en cuenta el nivel de esfuerzo requerido para llevar a cabo esta tarea y lograr el apoyo comunitario?
	23. ¿El equipo tiene las habilidades necesarias para comprender la estrategia comercial y cumplir con la estrategia de relaciones comunitarias como parte de la estrategia comercial general?
	24. ¿El equipo tiene las habilidades necesarias para el desarrollo de la estrategia, la fijación de metas, los recursos y la planificación y ejecución de las actividades?
	25. ¿El equipo tiene las habilidades necesarias para las tareas de supervisión y evaluación, así como de gestión adaptativa?
	26. ¿El equipo tiene las habilidades necesarias para el diseño y la implementación de las inversiones comunitarias estratégicas (en vez de filantrópicas)?
	27. ¿El equipo tiene las habilidades necesarias para la gestión general del desempeño social, incluida la gestión de impactos y de riesgos sociales?
	28. ¿El equipo tiene las habilidades necesarias para la ejecución eficaz de los sistemas internos de gestión?
	29. ¿La cultura del sitio (en el nivel del equipo directivo superior y del personal en terreno) considera la tarea de las relaciones entre la comunidad y la compañía una función principal de la unidad de negocios y la apoya como es debido?
Cultura operativa de la compañía	30. ¿Los equipos responsables del diseño y la implementación de las interacciones entre la comunidad y la compañía, tanto en el terreno como en el sitio, reciben el apoyo adecuado de los directivos de niveles superiores (el apoyo incluye la asignación de recursos, el asesoramiento técnico, la posibilidad de participar en los procesos de toma de decisiones, etc.)?
	31. ¿Los presupuestos estipulados para la participación de las partes interesadas y las inversiones comunitarias son suficientes para cubrir las tareas que el sitio debe realizar, las etapas de desarrollo de los proyectos, las partes interesadas, el nivel de riesgos y el contexto social?
Recursos financieros y otros recursos	32. ¿El equipo cuenta con las debidas herramientas, sistemas y procedimientos que se requieren para gestionar las tareas inherentes al diseño y la implementación de las actividades de relaciones comunitarias?

Anexo G

Ejemplo de enfoque de una evaluación a cargo de terceros

En este anexo, se describe cómo se puede organizar la evaluación con un tercero externo. Este proceso es tan solo

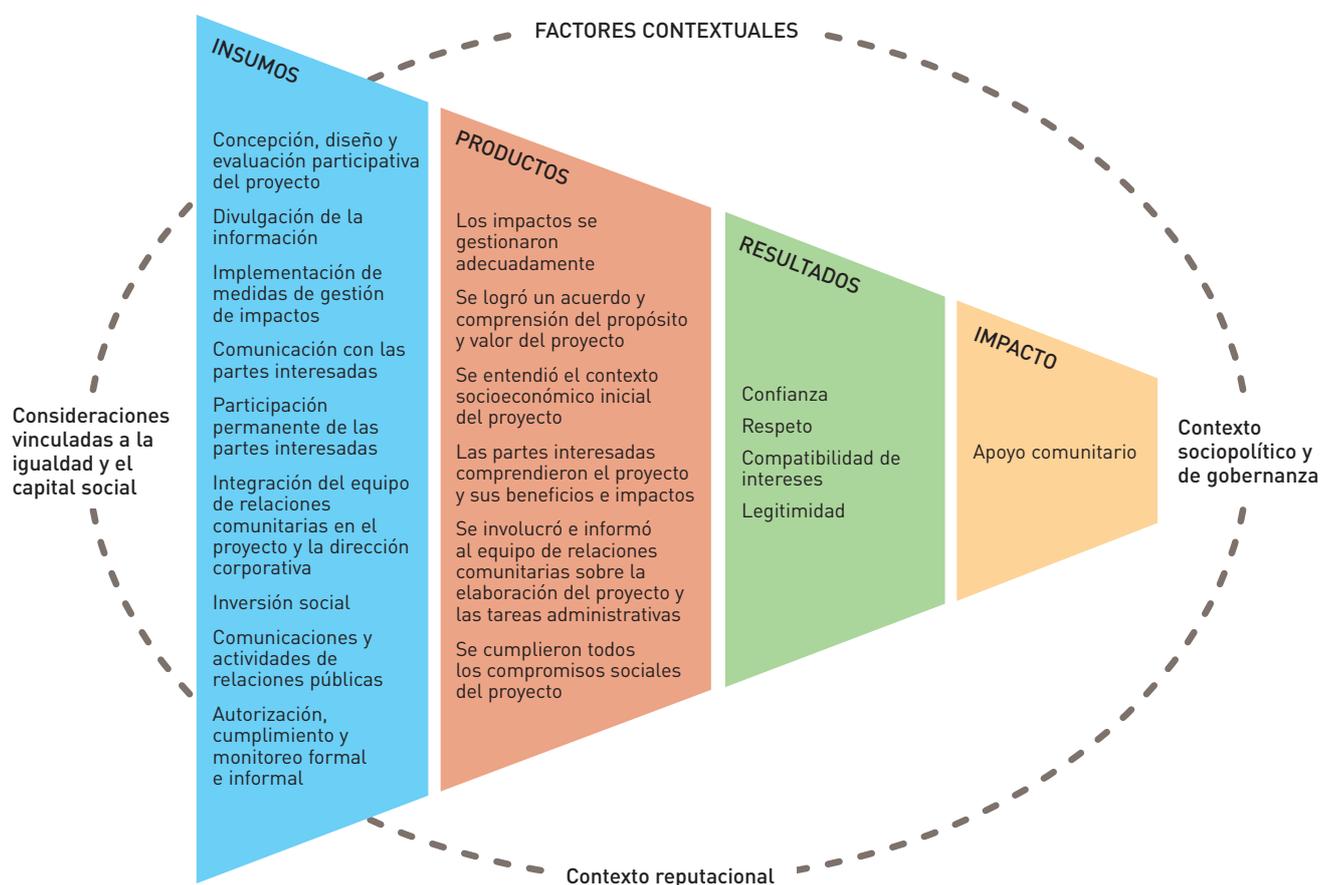
una guía general y por lo tanto, se puede adaptar para cubrir las necesidades de su sitio.

TAREA	RESPONSABILIDAD DEL TERCERO	RESPONSABILIDAD DEL SITIO
1. Preparación Establecer las actividades previas al inicio del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar/articular la necesidad y valor de la evaluación. Definir y conseguir el presupuesto. Involucrar al equipo directivo y explicarle los conceptos y enfoque. Reunir la documentación interna para su revisión. Crear términos de referencia y contratar a un tercero. Identificar a un representante interno para la evaluación que tenga poder de convocatoria y la responsabilidad de seguir y apoyar el proceso de la evaluación desde el inicio hasta el final.
2. Reunión inicial Definir el proceso de alto nivel, las responsabilidades y las funciones, los plazos y el nivel de compromiso necesario.	<ul style="list-style-type: none"> Asistir a la reunión. 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo la reunión.
3. Revisión y preparación de la documentación Revisar los mapas de las partes interesadas, los mecanismos de reclamo, los planes de relaciones comunitarias, los sistemas de gestión, los programas de inversión comunitaria, etc., para planificar el proceso de implementación del kit de herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> Guiar la revisión de la documentación. Identificar y compilar los informes/datos más útiles para utilizarlos como referencia durante las etapas futuras de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar la documentación que se revisará. Explicarle al tercero cuáles son los equipos, los sistemas de gestión, los procedimientos existentes, etc.
4. Planificación de la evaluación Definir los objetivos de la evaluación, identificar los procesos existentes que se aprovecharán, seleccionar las partes interesadas y los mecanismos de aplicación, ajustar las preguntas y preparar el cronograma y plan de trabajo para la implementación de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> Planificar y facilitar las reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la participación (según sea necesario) del equipo de implementación del sitio, el personal de relaciones comunitarias, el equipo directivo y otro personal pertinente. Participar en la articulación de los objetivos.
5. Diseño de la evaluación Finalizar el diseño de la evaluación, el cronograma, el plan de trabajo y la logística.	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar el diseño de la evaluación, el cronograma y el plan de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el diseño, el cronograma y el plan de trabajo. Planificar la logística. Determinar cuál será el protocolo de comunicación con las partes interesadas.
6. Implementación de la evaluación Llevar a cabo la evaluación de apoyo comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la evaluación (encuestas, entrevistas, grupos de discusión). Procesar los datos y visualizar los resultados (completar la planilla de Excel y crear los gráficos radiales). 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo logístico, incluida la organización de las reuniones con las partes interesadas internas y externas. Resolver entre el sitio y el tercero si es necesaria una mayor participación del sitio.
7. Implementación de la evaluación Trabajar con las partes interesadas internas.	Debates principales: <ul style="list-style-type: none"> Evaluar si las percepciones de la compañía sobre los niveles de apoyo comunitario son diferentes a las de las partes interesadas. Identificar las razones que expliquen las puntuaciones bajas o neutrales de las partes interesadas. Identificar, si es necesario, los obstáculos organizativos. Proponer maneras de mejorar las relaciones donde sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> Participar en las reuniones. Resolver entre el sitio y el tercero si es necesaria una mayor participación del sitio.
8. Trabajar con las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Runirse con las comunidades para debatir sobre los resultados de la evaluación y analizar y acordar los pasos siguientes.
9. Pasos siguientes	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar los pasos siguientes en el plan general e implementarlos con las comunidades.

Anexo H

¿Cómo se preparó este documento? *continuación*

Figura H.2: Análisis de insumos, productos, resultados e impactos



Nota: A los efectos de este gráfico, los resultados son los indicadores.

Al organizar la lista extensa de aspectos con un enfoque de insumos, productos, resultados e impactos, el equipo identificó una lista breve de aspectos que son los más representativos del apoyo comunitario. Estos aspectos son los que necesita medir para comprender si cuenta o no con el apoyo comunitario, y son los que se deben convertir en sus indicadores de apoyo comunitario. Estos son:

- legitimidad;
- compatibilidad de intereses;
- respeto;
- confianza.

Los factores contextuales se pueden agrupar de la siguiente manera:

- contexto sociopolítico y de gobernanza;
- contexto relacionado con la reputación;
- consideraciones vinculadas a la igualdad y el capital social.

Gracias a este marco básico, el equipo pudo desarrollar una metodología para medir el apoyo comunitario.

En el 2014, se redactó una versión preliminar del kit de herramientas y se puso a prueba en dos sitios operativos de compañías socios del ICMM. Los comentarios recogidos durante el proceso de experimentación nos ayudaron enormemente en la etapa de revisión y finalización del kit de herramientas a los fines de facilitar su implementación. A continuación, se ofrece un resumen de los comentarios. Incluye los beneficios que estas compañías identificaron cuando aplicaron la versión preliminar del kit de herramientas, así como las áreas de mejoras que nos recomendaron incorporar en la presente versión final.

Más información

Anexo H

¿Cómo se preparó este documento? *continuación*

Comentarios recogidos durante el proceso de experimentación de la versión preliminar del kit de herramientas en el 2015

Beneficios de utilizar el kit de herramientas

- Por lo general, la evaluación de las capacidades internas se omite en otras herramientas que se centran específicamente en la percepción.
- Es un medio útil para alcanzar una comprensión interdepartamental de la importancia que tienen las relaciones comunitarias para las compañías (que no solo incluya al personal de relaciones comunitarias, sino también al de cadena de suministros, recursos humanos y comunicaciones).
- La implementación del kit de herramientas también ha servido para llegar a una comprensión común de los factores contextuales dentro de una organización, cómo mantener niveles de confianza y respeto después del cierre, y cómo manejar la rotación del personal.
- Es un buen recurso que ofrece una base segura para adoptar un enfoque guiado, pero, sin lugar a dudas, es necesario que un facilitador lo adapte al sitio correspondiente.
- Incluye buenos consejos y cuestiones sobre las cuales reflexionar (p. ej., asegúrese de que las preguntas sean aplicables a su sitio, de incluir a las personas vulnerables, de alinear estas preguntas con las actividades ya planeadas).
- Aunque básicamente es un ejercicio interno, el kit de herramientas alienta a los usuarios a trabajar y validar los resultados con la comunidad, lo cual es bueno.
- La herramienta ha captado la frustración de los habitantes locales con una operación que se aproxima a su fecha de cierre, lo que se puede comprobar con los resultados obtenidos.
- Para aquellos miembros del equipo que mejor conocen la conducta y actitudes de la población, la herramienta parece corroborar la información que tienen sobre los niveles actuales de apoyo en relación a los cuatro indicadores analizados.
- Al aplicar el kit de herramientas se pudieron confirmar las suposiciones respecto del nivel de apoyo entre los diferentes grupos de partes interesadas y se obtuvo información cuantitativa y cualitativa para respaldar las suposiciones internas.
- Los resultados de la encuesta externa respaldan las conversaciones con los líderes de los pueblos originarios, en particular, sobre el estado de los beneficios actuales y el flujo de beneficios a partir de los acuerdos de participación.
- Los resultados de la encuesta externa brindan la oportunidad de compartir información con una amplia variedad de partes interesadas y de iniciar un diálogo con las partes interesadas basado en las preocupaciones o las áreas de oportunidad que plantearon en la encuesta.
- Los resultados de las encuestas internas y externas se introducen en el proceso de revisión interno para ayudar a desarrollar medidas complementarias que se precisen incorporar en los planes de gestión social del año siguiente.

Áreas de mejoras (incluidas en la versión final)

- Revisar la extensión y el contenido del cuestionario utilizado en las entrevistas personales con las partes interesadas internas y externas.
- Asegurarse de implementar un enfoque en cascada en el cuestionario. Empezar con las preguntas principales y profundizar en los casos donde las respuestas indiquen la falta de apoyo.
- Incluir instrucciones para el entrevistador sobre cómo resolver las situaciones donde una respuesta no es clara. Por ejemplo, el entrevistador debería reformular la pregunta para confirmar la puntuación.
- Incluir una sección de comentarios en cada pregunta a fin de recopilar más información aparte de la puntuación.
- A partir del análisis de los resultados de la encuesta, resultó evidente que el uso de cuadros abiertos (donde los entrevistados puedan agregar comentarios cualitativos en sus respuestas) enriqueció los resultados cuantitativos de la encuesta. Si bien es molesto ofrecer la opción de brindar comentarios por escrito en cada pregunta, aportó valor a la encuesta dado que se pudo recabar información sobre intereses, preocupaciones e ideas subyacentes que influyen en las respuestas de los entrevistados.
- Proporcionar más información sobre la metodología para “identificar y abordar los desafíos organizativos internos”.
- La encuesta de percepción interna se puede implementar de diferentes maneras. En el kit de herramientas se proponía, en un principio, organizar un taller para reunir las percepciones internas del personal y compararlas con la encuesta externa. Sin embargo, al llevar a cabo la encuesta interna fue más sencillo comparar cuantitativamente las percepciones internas y externas.
- Incluir nuevos insumos para la matriz final sobre la base de las conclusiones de los gráficos radiales y la encuesta en línea.
- Se debe aclarar el propósito de recopilar datos secundarios de los entrevistados. Considerar el valor de entrevistar a las partes interesadas ajenas al área indirecta de influencia de un proyecto u operación para brindar información más objetiva en el análisis de los factores contextuales.
- No queda claro cuál es la importancia de recopilar información sobre la “conducta”.
- Considerar realizar las entrevistas en grupos en algunas comunidades para fomentar su confianza en el proceso.
- Considerar reflejar la etapa de desarrollo de la mina en el cuestionario para representar las diferentes actitudes predominantes de la población antes de que comience la actividad minera, durante el diseño de la mina, su construcción, operación y cierre.

Anexo H

¿Cómo se preparó este documento? *continuación*

- En el caso de las operaciones que están próximas a su fecha de cierre, incluir preguntas que manifiesten de mejor manera las realidades de esta etapa (frustración de los habitantes, cambios en las estrategias de inversión, reducción del personal, etc.).
- Considerar priorizar cuáles de los cuatro indicadores del apoyo comunitario son los más importantes para ayudar a dirigir las acciones relacionadas con la planificación del cierre.
- Los indicadores son muy subjetivos e incluyen varios aspectos. Quizás sea importante prestar atención a las medidas más tangibles y objetivas, como la calidad de vida.
- Es importante comprender los niveles de alfabetización de la población, dado que puede repercutir en el nivel de comprensión de la información que la compañía comparte (y, a su vez, en los niveles de apoyo).
- La herramienta debería permitir capturar las diferencias generacionales para las operaciones de largo plazo. Por ejemplo, los jóvenes podrían sostener que sus padres fueron engañados, lo que incide en gran medida en los niveles observados de confianza.
- La interpretación de “respeto” podría variar entre la comunidad y la mina. Por ejemplo, no ganar las licitaciones comerciales se interpretó como una falta de respeto. La herramienta debería recopilar los diferentes significados que las comunidades tienen de cada uno de los indicadores.
- Se debería reconocer y abordar el riesgo que existe de que el equipo directivo superior utilice el kit de herramientas para cuestionar el trabajo del equipo de relaciones comunitarias.
- Es necesario que la implementación de la herramienta sea más flexible. Es posible que algunas operaciones tengan a su disposición mucha más información sobre las partes interesadas, las percepciones y las fortalezas y debilidades de la gestión interna del desempeño social, etc., en comparación con los nuevos sitios o proyectos. Esto requiere que el enfoque de implementación del kit de herramientas sea flexible, por ejemplo, la evaluación de las capacidades internas podría ser opcional.

Más información

Agradecimientos

El desarrollo de este kit de herramientas no hubiera sido posible sin la contribución y el apoyo de las personas mencionadas a continuación. El ICMM agradece las siguientes contribuciones:

Empresas piloto

Este kit de herramientas se ha beneficiado enormemente de refinaciones hechas en base a actividades piloto realizadas por Teck y Barrick. En particular, el ICMM quiere agradecer a las siguientes personas:

Naomi Johnson	Barrick
Maria Ibarra	Barrick
Claudia Vivanco	Barrick
Henry Leiva	Barrick
Nancy Tamara	Barrick
Magno Quispe	Barrick
Jose Chang	Barrick
Norman Fraser	Teck
Marlena Anderson	Teck
Peter Martell	Teck

Grupo de Trabajo ICMM

Un Grupo de Trabajo del ICMM estuvo a cargo del desarrollo de la Guía. El ICMM quisiera agradecerles por su dedicación permanente a los sucesivos borradores que llevaron al documento final. Los integrantes del grupo de trabajo fueron:

Laura Brooks	Anglo American
Thando Njoko	AngloGold Ashanti
Melinda Buckland	BHP Billiton
Naomi Johnson	Barrick
Peter Sinclair	Barrick
Ivar Oellingrath	Hydro
Damien Kahambwe	MMG
Michelle Sharpe	MMG
Nick Cotts	Newmont
Norman Fraser	Teck
Gillian Quigley	Teck

Equipo de consultores

El kit de herramientas fue desarrollado por un equipo de consultores de Environmental Resources Management (ERM). El ICMM se encuentra en deuda con el equipo de ERM por sus aportes expertos a la redacción y el desarrollo del kit de herramientas, cuyos integrantes fueron:

Catherine Stevens
Dana Frye
Matthew Kuniholm
Deon Wessels
Tania Barron
Fiorella Pino
Rolando Vega

Equipo ICMM

Aidan Davy lideró el proceso de desarrollo de este kit de herramientas, con el apoyo de Claire Larner y Hafren Williams. Clara del Campo hizo importantes contribuciones y jugó un papel clave en el piloto de Barrick. Estamos en deuda con Fraser Watson por sus aportes creativos al proceso de diseño.

Créditos fotográficos

ICMM quiere agradecer a Anglo American y Rio Tinto por el uso de imágenes de su propiedad en este kit de herramientas.

Esta publicación solo contiene lineamientos generales y no debe entenderse como un sustituto de la experticia técnica adecuada. Aunque se han tomado las precauciones razonables para verificar la información contenida en esta publicación a la fecha de su edición, se distribuye sin ningún tipo de garantía, expresa o implícita.

Bajo ninguna circunstancia se responsabilizará al Consejo Internacional de Minería y Metales ("ICMM"), ni a sus miembros o los colaboradores, revisores o editores de esta publicación, por ningún tipo de daño o pérdida surgido del uso de este documento o la dependencia de él. La responsabilidad por la interpretación y el uso de esta publicación es del usuario (que no debe suponer que es libre de errores o que será adecuado para los fines del usuario) y el ICMM no asume responsabilidad de ningún tipo por los errores u omisiones que pudiese contener esta publicación u otros fuentes a los que se refieren en esta publicación.

Las posiciones expresadas no necesariamente representan las decisiones o las políticas declaradas del ICMM. Esta publicación no constituye una declaración de posición o compromiso obligatorio de otro tipo que los miembros de ICMM están obligados a cumplir bajo el Marco de Desarrollo Sustentable del ICMM.

No nos hacemos responsables por ni representamos los contenidos ni la precisión de sitios web enlazados y la inclusión de enlaces no debe entenderse como un respaldo de ningún tipo.

Las apelaciones utilizadas y la presentación del material en esta publicación no implican ningún tipo de expresión de parte del ICMM sobre el estado legal de ningún país, territorio, ciudad o zona o sus autoridades, ni sobre la delimitación de sus fronteras o límites. Además, la mención de entidades específicas, individuos, materiales de fuente, nombres o procesos comerciales en esta publicación no constituye un respaldo de parte del ICMM.

Estos descargos deben entenderse en el marco de las leyes de Inglaterra.

Publicado conjuntamente por el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), Londres, Reino Unido.

© 2015 Consejo Internacional de Minería y Metales.

El logotipo del ICMM es una marca registrada del Consejo Internacional de Minería y Metales. Registrado en el Reino Unido, Australia y Japón.

Se autoriza la reproducción de esta publicación para fines educacionales y otros no comerciales sin necesidad del permiso escrito de parte de los dueños de los derechos de autor, mientras la fuente se reconozca plenamente. La reproducción de esta publicación para revenderla o para otros fines comerciales se prohíbe sin el permiso escrito de los dueños de los derechos

ISBN: 978-1-909434-18-9

Disponible sur : ICMM, www.icmm.com, info@icmm.com

Diseño: Duo Design Limited

Sobre ICMM

El Consejo Internacional de Minería y Metales es una organización de empresas líderes en las industrias mineras y de metales que colaboran para promover la minería responsable, con un compromiso compartido de respetar a las personas y el medioambiente.

El ICMM es regido por los Gerentes Generales de las siguientes empresas:

African Rainbow Minerals
AngloGold Ashanti
Anglo American
Antofagasta Minerals
Areva
Barrick
BHP Billiton
Codelco
Freeport-McMoRan
Glencore
Goldcorp
Gold Fields
Hydro
JX Nippon Mining & Metals
Lonmin
Mitsubishi Materials
MMG
Newmont
Polyus Gold
Rio Tinto
South32
Sumitomo Metal Mining
Teck

ICMM
35/38 Portman Square
London W1H 6LR
Reino Unido

Teléfono: +44 (0) 20 7467 5070
Fax: +44 (0) 20 7467 5071
Correo electrónico: info@icmm.com
www.icmm.com

Síguenos en

