



Natural Resources Cluster
Business Partners for Development

Alianzas Trisectoriales

Vista Global del Proceso de Alianza

Definición de la Alianzas Trisectoriales

Las alianzas trisectoriales son un enfoque para mejorar el manejo de los temas sociales en las industrias de extracción. Estas alianzas se definen de dos maneras:

- Como **proceso** de fomento de la confianza, una solución conjunta de problemas y de gerencia de las relaciones entre la compañía, el gobierno y la sociedad civil
- Como **producto** – un conjunto de acuerdos para establecer un programa de acción conjunta.

- previa evaluación “interna” de los costos, riesgos y beneficios de la alianza
- consultas exploratorias con el fin de identificar el “tema” social o ambiental de la alianza y determinar las expectativas y roles de los socios potenciales

Fomento de la Alianza

- establecimiento de un consenso entre los socios para desarrollar la confianza y acordar compromisos específicos
- fortalecimiento de la capacidad de los socios para implementar sus compromisos

El ‘Proceso’ de Alianza

El manejo efectivo de los temas sociales y ambientales se compone tanto de la gerencia de las relaciones como de la recopilación de datos y su análisis. El proceso de “alianza” ofrece un conjunto de actividades y herramientas que permiten una mejor utilización de las relaciones. Este proceso se divide en tres etapas:

Exploración de la Alianza

- Asegurarse un “campeón” interno (gerente senior) para regir el proceso de desarrollo de la alianza



Mantenimiento de la Alianza

- medición del impacto de la alianza
- comunicación continua entre los socios y adaptación de la alianza a las circunstancias cambiantes

Destrezas de la Alianza

Para manejar el “proceso de alianza” se requieren algunas nuevas destrezas. La más crítica de ellas es

el **establecimiento del consenso** y la **facilitación/intermediación**. Otras destrezas de alianza son los refinamientos de prácticas existentes: **evaluación interna** (riesgo), **consultas** y **gerencia del proyecto** (véase *Cuadro 1*).

Fomento del Consenso

Cada uno de los socios tiene que fortalecer sus propias destrezas de negociación. Es poco probable que las alianzas mantengan su efectividad durante mucho tiempo sin una capacidad para llegar a un consenso en cuanto a la manera de trabajar en colaboración.

Facilitación por Terceros

Con frecuencia se usan terceros facilitadores (o intermediadores) para ayudar a establecer alianzas efectivas. La independencia que trae un facilitador externo puede ayudar a las partes a negociar resultados donde todos son ganadores ('win-win'), y donde se combinan recursos y aunan talentos para resolver, de manera conjunta, los problemas insolubles

El Producto de la "Alianza"

El resultado del proceso de alianza es una serie de acuerdos (o 'documento constitutivo') entre las partes para manejar mejor los temas sociales y ambientales locales. Estos incluyen los siguientes:

- una **visión compartida y objetivos** declarados
- **beneficios mutuos** previstos
- un plan de trabajo claro con **roles y compromiso de recursos** claros



Proyecto de Minería de Carbón, Sarshatali, India: un ejemplo de "proceso de asociación"

Exploración de la Asociación

- Los Directores Senior de la compañía (ICML) acordaron respaldar el proceso de formulación de la asociación
- Se acordaron los Términos de Referencia (TdR) para un proceso de tres meses de diálogo con los socios potenciales
- Visitas de campo por CARE West Bengal al área afectada por la mina para revisar el trabajo de gerencia social de ICML
- Un taller con las partes interesadas identificó la Evaluación de los Medios de Vida como "tema" central para la asociación entre ICML, el administrador del distrito, ONG locales e instituciones basadas en la comunidad
- Consultas con socios potenciales con el fin de asegurar su participación y definir las expectativas y los roles

Fomento de la Asociación

- Desarrollo de confianza y comprensión entre los socios, acuerdos en cuanto a la estructura de la asociación: visión compartida, objetivos, plan de trabajo y mecanismo de quejas.
- Roles acordados por todos los socios: ICML – coordinación y contratación de recursos; ASHA y Suchtetana (ONG) – recopilación de datos y análisis; líderes de la comunidad – movilización de la comunidad; administrador del distrito – mediación y contratación de recursos

Mantenimiento de la Asociación

- Diálogo continuo entre los socios y reportes periódicos del progreso sobre el impacto
- Entrenamiento para los socios en destrezas para la negociación
- Después de un año, evaluación independiente de los impactos de la asociación sobre 'los beneficios del negocio'; 'el desarrollo de la comunidad' y 'la gobernabilidad'.

- un **mecanismo de reclamación** para resolver controversias
- procedimientos para mantener un **diálogo** continuo entre los socios

Factores Clave del Éxito

Las compañías que planifiquen la adopción de un modelo de alianza trisectorial para manejar los temas sociales y ambientales locales, deberán hacer lo siguiente:

- 'enlazar' las alianzas a las **estrategias de manejo social existentes** y
- al entablar negociaciones con socios potenciales, enfocarse en el logro de sus **intereses subyacentes** (fechas límite, obligaciones, políticas), y **no** en los más mínimos detalles de sus planes de gerencia social y ambiental;
- las alianzas trisectoriales efectivas se derivan de un estilo de negociación consensual (**win-win**) y no de un estilo de confrontación. los **"límites de compromiso"** claramente expresados

pueden ayudar a reducir los riesgos para la reputación derivados de la colaboración con partes no tradicionales; y

- la **facilitación** independiente **de terceros** puede ser de gran utilidad en el proceso de alianza.

Dónde Buscar Asesoría

La página **web** de Natural Resources Cluster de **Business Partners for Development (BPD)** ofrece ejemplos de casos de operaciones petroleras y mineras en todo el mundo, trabajando en asociación para manejar un amplio rango de consideraciones sociales: véase: www.bpd-naturalresources.org