



## Alianzas Trisectoriales: Mantenimiento de las Relaciones Comunitarias durante Incertidumbre de Inversión

### El Problema

La incertidumbre y demora en la decisión de inversión son características comunes de muchos de los proyectos de recursos naturales. Por ejemplo:

- Acerca de si la **exploración** conducirá al desarrollo del proyecto
- Debido a las **demoras** en la finalización de los acuerdos de desarrollo e inversión o en la obtención de los permisos correspondientes
- Debido a la **reducción de personal o suspensión del proyecto** relacionado con la disminución del precio de los productos

La presencia física de una compañía petrolera, de gas o minera, aumenta las expectativas de la comunidad. Sin embargo, los controles financieros impuestos a las compañías durante períodos de incertidumbre para las inversiones, a menudo limitan la capacidad de la compañía para satisfacer dichas expectativas. Por lo tanto, esta incertidumbre para las inversiones impone una tensión muy singular sobre las **relaciones entre la comunidad y la compañía**.

Durante tales períodos, las inquietudes más comunes de la comunidad incluyen las siguientes:

- falta de claridad para quién y cuándo se crearán las oportunidades de empleo;
- indecisión y demoras en la planificación de los reasentamientos

y temor en cuanto a quiénes se verán afectados;

- expectativas insatisfechas que surgen de las demoras en la implementación de los resultados de los estudios socio-económico, consultas públicas o planificación del desarrollo comunitario;
- incertidumbre en cuanto al momento en que se emprendan las acciones para detener la actividad agrícola en las tierras ya adquiridas por la compañía.

Este tipo de tensiones genera la desconfianza y puede poner en peligro, la legitimidad y credibilidad a largo plazo de la compañía para operar en el área.

### Beneficios de la Alianza

Las alianzas – y en especial las **alianzas trisectoriales** entre la compañía, el gobierno central, regional o local, y la sociedad civil (grupos comunitarios y ONG), ofrecen una nueva manera de generar beneficios para las comunidades afectadas por el clima de incertidumbre para la inversión. Las alianzas establecidas sobre los principios de “combinación de recursos” y “responsabilidades compartidas”, pueden proporcionar los siguientes beneficios:

- **una acción rápida para mitigar** los impactos sociales y promover el desarrollo social implementado antes de la toma de la decisión final de inversión;
- un **reparto de costos y riesgos** del manejo social, especialmente con el gobierno local y regional;

- un **efecto multiplicador** de la asociación sobre los esfuerzos de inversión social de la compañía, v.g. al aumentar la calidad del desarrollo comunitario y mejorar su impacto.
- **reducción de la dependencia de la comunidad** hacia las compañías para interactuar con otros “actores” del gobierno y la sociedad civil; y
- protección de la **reputación** de la compañía al asegurar un legado de actividad de desarrollo comunitario llevada a cabo por “otros” socios, en el caso de que la compañía decidiera no seguir con el proyecto.

### Factores Clave del Éxito

Los Factores Clave del Éxito en la adopción de un modelo de asociación durante un período de incertidumbre de inversión incluyen los siguientes:

- **la franqueza y claridad** por parte de la compañía al negociar con socios potenciales lo referente a sus intereses subyacentes para trabajar en asociación, sea para compartir los costos, el mantenimiento de su política de buen vecino o la minimización del riesgo a su reputación en caso de que no se llegue a un desarrollo o se venda la concesión;
- el reconocimiento de las actividades del **negocio fundamental** de la compañía (gerencia del proyecto, destrezas técnicas, liderazgo, equipos pesados, etc.) puede representar una contribución significativa a la gerencia social, además de las contribuciones en dinero;
- el trabajo con socios con capacidades que se **complementan** y con un **compromiso a largo plazo** en el área del proyecto; y
- una **disposición para renegociar** los roles y compromiso de recursos dentro de la asociación en caso de continuar las incertidumbres

### Estudio de un Caso – Mina de Oro Las Cristinas, Venezuela

#### El Proyecto

En 1991 Placer Dome de Venezuela (subsidiaria de la compañía minera canadiense Placer Dome Inc.) emprendió una asociación en participación con la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), en representación del Gobierno Venezolano. Se constituyó la empresa Minera Las Cristinas C.A. (MINCA), la cual tiene como meta la explotación de un yacimiento aurífero ubicado en el Estado Bolívar, al sureste de Venezuela. Este proyecto se encuentra en la etapa de construcción.

#### Gerencia Social

Las comunidades fueron reasentadas en el año 1991 por la CVG en lotes de terrenos aledaños a las concesiones de Las Cristinas. El Departamento de Desarrollo Sustentable de MINCA se ha esforzado por promover el desarrollo comunitario local, mitigando el impacto negativo potencial de la mina a nivel social, económico y ambiental. Para ello, se ha implementado un programa de desarrollo comunitario sustentable con mejoras socioeconómicas. Las más resaltantes son el proyecto de pequeña minería sustentable y el de salud. Este último incluye el proyecto del Centro de Atención Integral de Salud Humanitario (CAISH).

#### Incertidumbre de Inversión

En 1999, en vista de un mercado internacional de oro en rápido declive, MINCA suspendió los trabajos de construcción. A pesar de ello, la empresa decidió reforzar el presupuesto para el Programa de Desarrollo Sustentable, cuyo monto ascendió a un millón de dólares para el ejercicio fiscal agosto 2000 a julio 2001. Esta suspensión significó que todas las expectativas de la comunidad no podían ser satisfechas por la compañía planteándose en un determinado momento la posibilidad de una confrontación e invasión de la concesión. MINCA profundizó su política de asistencia técnica y financiera, el apoyo para el desarrollo organizativo y asuntos ambientales a los pequeños mineros, de forma de mantener la calidad del proyecto ya iniciado en el año 1996.

#### Alianza – Centro de Salud

En noviembre de 1999 (MINCA), conjuntamente con otras 15 organizaciones, incluyendo ONG internacionales y locales, el Gobierno Central, regional y Local y el Ejército acordaron conjugar recursos para construir un **Centro de Salud**. En momentos de incertidumbre de la inversión, esta instalación y el entusiasmo generado entre los socios por el proceso de la alianza **ayudaron reducir el nivel de dependencia de la comunidad a la compañía**, así como **el riesgo de confrontación**. MINCA profundiza su **política de buen vecino** y **se inicia la facilitación del proceso de construcción del Centro de Salud a través del Programa del BPD**.

Los roles específicos en la asociación incluyen los siguientes:

#### Sociedad Civil

- **Fundación de Ayuda Médica Humanitaria**: equipos, ayuda técnica y gerencial para la operación del Centro
- **Comunidades (Criolla e Indígena)**: más de 50.000 horas/hombre de trabajo voluntario en la construcción del centro. Se constituye el Comité Ejecutivo que motoriza, coordina y facilita el proceso con asambleas en las comunidades, relaciones institucionales fuera del área, entre otras actividades.

#### Compañía

- **MINCA**: financia la construcción, los trámites aduaneros para los equipos, apoyo a los voluntarios (logística, salario social, comidas, etc.). Diseño junto con el Comité Ejecutivo de los sistemas para operación del Centro. Enlace con ONGs nacionales e internacionales

#### Gobierno

- **Alcaldía**: donación de la edificación sin terminar, el terreno y con obreros para la construcción.
- **Brigada local del Ejército** – 10 soldados durante 8 meses como mano de obra
- **Gobierno estatal (Instituto de Salud Pública)**: medicinas y suministros para la instalación, pago de médicos y enfermeras.
- **Ministerio de Salud y Desarrollo Social**: asistencia para la aprobación de los permisos, medicinas.
- **Hospital local**: suministro de medicinas

Todos los socios comparten la responsabilidad por la selección del **comité gerencial**.

### 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 temas sociales: véase: [www.bpd-naturalresources.org](http://www.bpd-naturalresources.org)