



Herramienta

de Identificación de Riesgos para la
Sostenibilidad de Proyectos
en la Industria Hidroeléctrica





olade
Organización Latinoamericana de Energía
Latin American Energy Organization
Organisation Latino-américaine d'Énergie
Organizaçào Latino-Americana de Energia

Este informe fue elaborado durante la Gestión de:

Organización Latinoamericana de Energía (OLADE)

Fernando César Ferreira
Secretario Ejecutivo

Lennys Rivera
Directora de Integración

Jorge Asturias
Dirección de Estudios y Proyectos

Con el apoyo financiero de:
Cooperación Canadiense

Agradecimientos:

Guatemala:
Asociación de Generadores de Energía Renovable – AGER -

Nicaragua: Unión Nicaragüense para
la Responsabilidad Social Empresarial – UNIRSE –
Hidroeléctrica La Mora

Honduras:
Fundación Hondureña de
Responsabilidad Social Empresarial – FUNDAHRSE –
Generación de Energía Renovable S.A – GERSA-
Hidroeléctrica Los Laureles

Los autores de este documento son:

Guillermo Monroy Estrada

José Bernardo Zepeda

Las ideas expresadas en este documento son responsabilidad de los autores y no comprometen a OLADE. Se autoriza la utilización de la información contenida en este documento con la condición de que se cite la fuente.

Junio, 2016

Diseño Portada y contraportada: Alex Romero, Consultor Comunicación Visual - OLADE

Copyright © Organización Latinoamericana de Energía (OLADE) 2016.

Todos los derechos reservados

ISBN: 978-9978-70-116-4



9 789978 701164

Índice

Capítulo 1

| | |
|---|-----------|
| Responsabilidad Social y Sostenibilidad en la empresa moderna..... | 8 |
| Los Ejes de la Responsabilidad Social | 10 |
| Eje 1: Gobernanza de la Organización | 11 |
| Eje 2: Derechos Humanos | 11 |
| Eje 3: Prácticas Laborales..... | 11 |
| Eje 4: Medio Ambiente | 12 |
| Eje 5: Prácticas Justas de Operación..... | 12 |
| Eje 6: Asuntos de Consumidores | 13 |
| Eje 7: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad | 13 |

Capítulo 2

| | |
|---|-----------|
| Herramienta de verificación de la Responsabilidad Social para la industria Hidroeléctrica..... | 15 |
| Estructura de la Herramienta de Evaluación | 15 |
| Metodología de evaluación | 15 |
| Herramienta de Evaluación..... | 23 |
| Herramienta de Evaluación Fase 1: Análisis de Factibilidad | 23 |
| Herramienta de Evaluación Fase 2: Diseño..... | 25 |
| Herramienta de Evaluación Fase 3: Construcción..... | 28 |
| Herramienta de Evaluación Fase 4: Operación | 32 |

Capítulo 3

| | |
|--|-----------|
| Temas focales para el desarrollo de proyectos Hidroeléctricos Sostenibles | 36 |
| Grupos de Interés..... | 36 |
| Licencia Social | 37 |
| Relaciones con los Grupos de Interés | 37 |
| Filantropía Estratégica..... | 40 |
| Inversión social | 41 |
| Seguridad pública y privada | 43 |
| Derechos humanos..... | 45 |

| | |
|--|-----------|
| Corrupción y transparencia..... | 45 |
| Comunidades indígenas | 46 |
| Reasentamiento | 47 |
| Anexo 1 | |
| Integración con Normas y Estándares Internacionales | 50 |
| Referencias | 52 |

Índice de Tablas y Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Dinámica de Riesgos e Impactos..... | 6 |
| Figura 2: Distribución de los temas focales de acuerdo a la etapa del Proyecto..... | 36 |
| Figura 3: Flujo de inversión por etapa del proyecto..... | 43 |
| Figura 4: Elementos básicos de un proceso de reasentamiento | 49 |
| Tabla 1: Costos del Conflicto – Fuente: International Alert, 2006..... | 7 |
| Tabla 2: Priorización de elementos Contextuales..... | 16 |

Listado de Acrónimos

| | |
|--------|--|
| CAB: | Cultivando Agua Buena; Programa de ITAIPU. |
| FOMIN: | Fondo Multilateral de Inversiones |
| G8: | Conocido como el grupo de los ocho que agrupa a los países más industrializados del mundo (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Rusia). |
| IFC: | Corporación Financiera Internacional |
| ISO: | Organización Internacional de Estandarización |
| OIT: | Organización Internacional del Trabajo |
| OLADE: | Organización Latinoamericana de Energía |
| ONU: | Organización de Naciones Unidas |
| RSE: | Responsabilidad Social Empresarial |

Antecedentes

Las Responsabilidad Social Empresarial es un concepto nuevo y se encuentra en pleno auge en la actualidad. Si bien es cierto que las prácticas de la RSE no sustituyen a la política pública, sí contribuyen a lograr varios de sus objetivos, tales como el desarrollo de capacidades, una utilización más racional de los recursos naturales, más rendimiento de la innovación, la reducción de la pobreza y un mayor respeto hacia los derechos humanos.

Los servicios de generación eléctrica cuentan con características muy especiales que los hacen merecedores de un análisis exhaustivo en cuanto a sus mercados, regulaciones y políticas. Algunas de dichas características son que la energía debe generarse en el momento en que se consume; se transmite y distribuye por medio de redes fijas; tiene carácter de monopolio natural; son capital intensivo; sus costos aumentan exponencialmente con la expansión geográfica, etc.

De acuerdo a lo establecido por varias organizaciones internacionales como las Naciones Unidas y la G8, la energía eléctrica resulta de especial importancia en la sociedad ya que es fundamental para el combate a la pobreza y la inclusión, el acceso recursos básicos como el agua potable, el incremento de la productividad en la agricultura, la generación de empleo, y el desarrollo industrial y económico de cualquier sociedad. Es utilizada prácticamente en todo tipo de lugares, desde industrias y hogares hasta espacios públicos. El crecimiento económico de un país siempre es reflejado también en un aumento del consumo de electricidad. Adicionalmente, el desarrollo de tecnologías de generación eléctrica por medio de procesos sostenibles y renovables fomenta la protección del medio ambiente generando menores niveles de contaminación y degradación ambiental.

Las empresas de generación hidroeléctricas como ciudadanos corporativos, juegan un papel fundamental en la promoción de modelos económicos que fomenten patrones responsables de producción y consumo, la viabilidad económica a largo plazo, y el respeto de los derechos de todas las personas. La RSE exige la consideración de las sinergias e interrelaciones existentes entre los diferentes valores económicos, sociales y medioambientales por medio de prácticas transparentes basadas en el conocimiento generado a partir de experiencias internacionales de diversidad de pensamiento y con innovación.

Debido a lo anterior, la Organización Latinoamericana de Energía – OLADE – ha dispuesto el diseño de una Herramienta que permita la evaluación de los factores básicos para la gestión efectiva de la RSE en la industria hidroeléctrica desde una perspectiva integral, considerando las dimensiones de actuación social, ambiental, económica, técnica e interna, correspondiente a las distintas etapas del desarrollo y operación de un proyecto de generación hidroeléctrica: a. Factibilidad; b. Diseño; c. Construcción; y d. Operación.

La herramienta corresponde a la tercera fase del Programa de Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (Corporativa) en el sector energía de la región, y sirve como complemento a los documentos previos titulados: “El Estado del Arte de la RSE y su aplicabilidad al sector energía renovable y electricidad de Guatemala, Honduras y Nicaragua.” (OLADE, 2013) y “Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético” (OLADE, 2014). Esta publicación es posible gracias al apoyo del Gobierno de Canadá.

Introducción

En el contexto latinoamericano, durante las últimas décadas, la industria de generación de energía ha experimentado un creciente nivel de escrutinio y fiscalización por parte de las autoridades reguladoras, sociedad civil y comunidad en general. El actual enfoque en la implementación de alternativas de generación eléctrica sostenible que permitan contribuir a la disminución global de las emisiones de gases de efecto invernadero ha dado lugar a que fuentes alternativas y novedosas de energía sean exploradas y desarrolladas.

Para la elaboración de la presente herramienta de evaluación, partimos del hecho de que todo individuo forma parte de un conglomerado social y natural en el que desarrolla sus actividades. Este conglomerado, al cual llamaremos contexto, define en gran medida las capacidades específicas de las personas, y en este caso de las empresas para emprender acciones de corto, mediano y largo plazo. En palabras de José Ortega y Gazet, “yo soy yo y mis circunstancias.” La finalidad de esta herramienta es brindar un diagnóstico de cumplimiento a partir de la gestión de riesgos e impactos como parte fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial y las buenas prácticas internacionales en la materia.

Bajo la premisa anterior, cualquier actividad humana, ya sea a nivel individual o producto de un proceso empresarial, genera una serie de impactos que de no ser gestionados de forma efectiva pueden convertirse en riesgos para la sostenibilidad de cualquier emprendimiento. (Figura 1) El principal problema, en el marco del desarrollo empresarial, es la diversidad de factores intangibles los cuales forman parte del contexto de operación. Los impactos empresariales están significativamente influenciados por los marcos cognitivos, las percepciones, las agendas políticas, la carga histórica, y un sinnúmero de factores que obliga a un acercamiento estratégico para atender la compleja realidad en la que se enmarca un proyecto hidroeléctrico.

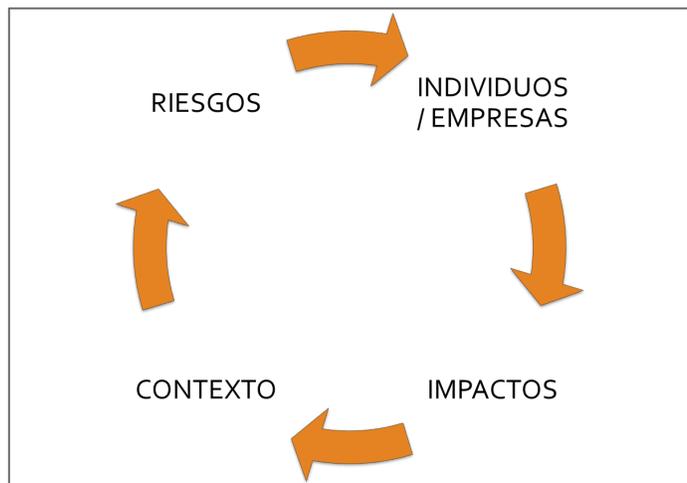


Figura 1: Dinámica de Riesgos e Impactos

Pese a los avances en las metodologías sobre la evaluación del riesgo, uno de los retos críticos en la práctica empresarial responsable es la capacidad para entender los elementos que garantizan la sostenibilidad, económica, social y ambiental de sus proyectos de inversión sin que ellos exacerben el potencial de conflicto entre la empresa y su contexto. Es preciso recordar que esta herramienta no es un análisis exhaustivo de la RSE sino pretende asegurar el cumplimiento de los elementos mínimos de gestión de riesgos en sostenibilidad de un proyecto de generación a partir del impacto potencial y los riesgos generados por el mismo.

En términos generales, las empresas pueden beneficiarse de la ausencia de conflicto y del manejo efectivo de los riesgos e impactos mediante una comprensión integral de todos los elementos que los conforman así como los costos asociados a los mismos. (Tabla 1)

| COSTOS DIRECTOS | |
|-------------------|---|
| Seguridad | Pagos más elevados a fuerzas de seguridad estatales o privadas; tiempo de empleados que se gasta en manejo de la seguridad. |
| Manejo de riesgos | Seguros, pérdida de cobertura, entrenamiento especializado del personal, movilidad reducida y mayores costos de transporte. |
| Material | Destrucción de propiedades o infraestructura. |
| Oportunidad | Interrupción de la producción, retrasos en importaciones. |
| Capital | Incremento del costo de consecución de capital. |
| Personal | Secuestro, muerte, lesiones físicas; estrés; dificultades para contratar empleados; salarios más elevados para compensar el riesgo; costo del tiempo de gerencia invertido en proteger al personal. |
| Reputación | Campañas de boicoteo dirigidas a los consumidores, calificación de riesgos, precio de acciones, pérdida de competitividad. |
| Legales | Procesos legales costosos y perjudiciales. |
| COSTOS INDIRECTOS | |
| Humanos | Pérdida de vidas, salud, capacidad intelectual y física. |
| Sociales | Debilitamiento del capital social |
| Económico | Perjuicio a las infraestructuras financieras y físicas; pérdida de mercados. |
| Ambiental | Contaminación, degradación, agotamiento de recursos. |
| Políticos | Debilitamiento de instituciones, del estado de derecho, y del gobierno |

Tabla 1: Costos del Conflicto – Fuente: *International Alert, 2006*

La presente herramienta se propone ayudar al diseño, construcción y operación de proyectos hidroeléctricos sostenibles y es el resultado de la incorporación de las mejores prácticas y estándares internacionales en materia de Responsabilidad Social Empresarial asegurando que los ejecutivos puedan anticiparse, hacer seguimiento y evaluar la forma como sus operaciones pueden relacionarse con tensiones, detonantes y aceleradores de conflictos locales, regionales o nacionales y actuar de forma estratégica para gestionar los impactos directos o indirectos de sus proyectos.

La herramienta se encuentra dividida en 3 partes. El capítulo 1 presenta una breve introducción a la Responsabilidad Social Empresarial desde la perspectiva de la norma ISO 26000 y su importancia en la construcción de un modelo empresarial sostenible. El capítulo 2 contiene la herramienta de verificación iniciando por una explicación general de su contenido, fases y metodología de uso y evaluación. El capítulo 3 ofrece el desarrollo de 5 temas focales transversales en el desarrollo de la industria hidroeléctrica tanto por su complejidad como por el potencial riesgo de conflicto asociado a los mismos.

Capítulo 1:

Responsabilidad Social y Sostenibilidad en la Empresa Moderna

El término Responsabilidad Social tiene sus orígenes hacia mediados del siglo XIX de la mano de filósofos como Jeremy Bentham aunque no es sino hasta la década de los 1970 en que obtiene la marcada tendencia hacia el mundo empresarial. En esencia, la Responsabilidad Social nace del reconocimiento de que todas las personas, individuales o jurídicas, tienen una serie de responsabilidades producto de la continua interacción con el contexto en el cual operan.

“La primera noción de responsabilidad social se centraba en las actividades filantrópicas, como, por ejemplo, hacer obras de caridad. Materias tales como las prácticas laborales y las prácticas justas de operación surgieron hace un siglo o más. Otras materias, tales como los Derechos Humanos, el medio ambiente, la protección al consumidor o la lucha contra el fraude y la corrupción, se han ido sumando con el tiempo, a medida que se les ha concedido mayor atención” (ISO, 2010).

En la actualidad, la globalización y la creciente capacidad de movilidad de las personas y capitales de inversión ha dado como resultado un creciente interés por el actuar responsable de todos los miembros de la sociedad, incluyendo las empresas. Existe alrededor del mundo un mayor escrutinio por parte de grupos, instituciones e individuos preocupados por asegurar la sostenibilidad social. Aunado a eso, las últimas predicciones relacionadas a la influencia de los modelos de consumo y producción, la disparidad económica y el cambio climático, obligan a una redefinición del modelo empresarial el cual considere la necesidad de balancear las necesidades del presente con aquellas de las generaciones futuras. (ONU, 1987).

La diversificación de los actores sociales también ha significado el surgimiento de movimientos sociales encabezados por asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales de carácter global, nacional y local, las cuales buscan ejercer un continuo rol de auditoría social. Las crisis económicas del 2008 – 2010 hicieron evidente la interconectividad global y la necesidad de establecer normativas internacionales que sirvan de referencia para el actuar responsable de todos los miembros de la sociedad.

Tal como lo describe la Norma ISO 26000, *“La característica esencial de la responsabilidad social, es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas”* (ISO, 2010).

La integración de las empresas y la relación con las partes interesadas descrita anteriormente, implica la construcción de canales de comunicación transparentes y efectivos a modo de poder comprender de forma clara los intereses, expectativas, temores y cuestionamientos con relación al impacto potencial de las actividades empresariales así como su gestión efectiva. Debido a que cada empresa desarrolla sus actividades en contextos diferentes, las temáticas de interés para las partes interesadas pueden variar así como varían sus expectativas (para un mayor detalle sobre las temáticas principales relacionadas a la

industria hidroeléctrica ver el Capítulo 3). Los impactos de las decisiones empresariales suceden dentro de un contexto dinámico lo que implica una gran habilidad de adecuación y respuesta.

La Norma ISO 26000 define 7 principios fundamentales de la responsabilidad social los cuales se resumen a continuación:

1. Rendición de cuentas

El principio de rendición de cuentas se refiere al deber de toda organización de rendir cuentas por sus impactos sociales, económicos y medioambientales ya sea de forma obligatoria o voluntaria respondiendo de forma transparente no solo a las autoridades competentes sino a sus públicos interesados incluyendo todas aquellas decisiones, actividades y acciones enfocadas a la prevención, gestión o administración de los impactos negativos directos e indirectos ya sean de carácter voluntario o involuntario. (ISO, 2010).

2. Transparencia

Toda organización debe ser transparente en relación a sus decisiones y actividades así como los impactos sociales y ambientales producto de las mismas incluyendo la facilitación de información clara, precisa, completa y oportuna de forma que permita a las partes interesadas evaluar el impacto que las actividades de la organización tiene sobre sus intereses. (ISO, 2010).

El principio de transparencia incluye temas como:

- a. El propósito, naturaleza y localización de las actividades de la organización.
- b. Políticas, procedimientos, roles y responsabilidades.
- c. Normativas y estándares de cumplimiento.
- d. Proveniencia de los recursos financieros.
- e. Impactos conocidos y probables en la sociedad, economía y el medio ambiente.
- f. Identidad de sus partes interesadas y planes de relacionamiento con las mismas.

3. Comportamiento ético

La Responsabilidad social supone que toda organización deberá manejarse de forma ética y en base a valores fundamentales como la honestidad, equidad e integridad, velando por la integridad de las personas, animales y el medio ambiente en el que opera. Para ello, es recomendable que las organizaciones cuenten con una declaración de valores y principios así como con las estructuras de gobernanza y mecanismos encargados de hacerlas cumplir tanto a lo interno de la organización como con sus proveedores y contratistas. (ISO, 2010).

4. Respeto a los intereses de las partes interesadas

El respeto a los intereses de las partes interesadas hace referencia a la obligación de toda organización de respetar y responder a los intereses de sus partes interesadas, sean estas sus dueños, socios, empleados, clientes u otros individuos o grupos directa o indirectamente vinculados a la organización ya sea por derecho o por la posibilidad de ser impactados por las operaciones de la misma. (ISO, 2010).

5. Respeto al principio de legalidad

El principio de legalidad se refiere a la obligatoriedad del cumplimiento del marco regulatorio bajo la premisa de que ningún individuo u organización está por encima de la ley. (ISO, 2010). Para la Responsabilidad Social, esto representa el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables a la actividad empresarial indistintamente de la capacidad de los entes regulatorios de supervisar su cumplimiento.

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento

Este principio consiste en el deber de toda organización de respetar la normativa internacional de comportamiento aplicable especialmente cuando la normativa local contravenga o no proporcione las medidas y salvaguardas necesarias para garantizar la integridad del ambiente social y medioambiental en cual se desarrolla. (ISO, 2010).

7. Respeto a los Derechos Humanos

Por último, el respeto a los Derechos Humanos consiste en la obligación de reconocer y respetar los Derechos Humanos internacionalmente reconocidos, como la promoción activa de los mismos especialmente en situaciones donde la falta de certeza jurídica o ingobernabilidad pueda generar el riesgo de su vulneración. (Ver tema focal Derechos Humanos en el Capítulo 3).

Los Ejes de la Responsabilidad Social

En la actualidad, las organizaciones, y sus partes interesadas, son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable. “El desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente, se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En parte, esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones. En el largo plazo, todas las actividades de las organizaciones dependen de la salud de los ecosistemas mundiales.” (ISO 26000).

El objetivo de las empresas no es únicamente hacer negocios sino que éstos se realicen en base a prácticas empresariales responsables que contribuyan al desarrollo sostenible de la humanidad. Ejemplos recientes de crisis de reputación vinculadas con la corrupción y falta de transparencia global han dejado de manifiesto el nivel de importancia que consumidores, gobiernos y sociedad en general otorgan al comportamiento empresarial ético, respetuoso de la ley y de los intereses y derechos de los demás miembros de la sociedad.

En términos generales, la Responsabilidad Social puede generar una multitud de beneficios para las empresas, tales como:

- Reducir los riesgos al considerar las expectativas de los actores sociales y otros impactos asociados a las operaciones de la empresa.
- Fortalecer y aumentar la reputación de la empresa y la confianza de los públicos de interés.
- Apoyar en la obtención de la licencia social.
- Mejorar la competitividad.

- Incrementar los índices de retención del personal incrementando además la productividad y la eficiencia en el uso de los recursos.
- Mejorar las posibilidades de acceso a fuentes de financiamiento.

La Norma ISO 26000 divide la gestión de la Responsabilidad Social en 7 ejes principales los cuales se resumen a continuación:

Eje 1: Gobernanza de la Organización

De acuerdo a la Norma ISO 26000, la gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma o implementa decisiones para lograr sus objetivos (ISO, 2010), incluyendo tanto los mecanismos formales basados en estructuras y procesos, como aquellos mecanismos informales producto de los usos y costumbres de cada sociedad o cultura empresarial. Es el factor más importante para garantizar una gestión empresarial consciente de los impactos que sus decisiones tienen en el contexto social y ambiental.

Lo gobernanza, debe estar basada en la incorporación de principios fundamentales que sientan las bases para la implementación de las políticas y procesos que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas, el respeto a la ley, los derechos humanos y los estándares internacionales aplicables, así como las estructuras internas responsables por la aplicación y el cumplimiento de dichas directrices.

Eje 2: Derechos Humanos

Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Existen dos amplias categorías de derechos humanos. La primera hace referencia a los derechos civiles y políticos tales como el derecho a la vida y a la libertad. La segunda trata de los derechos económicos, sociales y culturales e incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho al máximo nivel alcanzable de salud entre otros. (ISO, 2010).

El cumplimiento y la observancia de los Derechos Humanos en relación a los distintos actores sociales ha sido desarrollado como parte del marco guía de Naciones Unidas “Proteger – Respetar – Remediar”, el cual establece que los Estados tienen el deber y la responsabilidad de proteger, cumplir y hacer realidad los Derechos Humanos a la vez que las empresas tienen la responsabilidad de respetarlos tanto en la relación con sus empleados y colaboradores como con aquellos dentro de su esfera de influencia.

Para asegurar el respeto a los Derechos Humanos, las organizaciones deben asegurar la debida diligencia con el fin de identificar oportunamente los impactos, directos o indirectos, de sus actividades comerciales. Esta debida diligencia debe servir de base para la elaboración de políticas, estrategias y planes enfocados a la mitigación y administración efectiva de los impactos potenciales evitando que estos puedan convertirse en causas de vulneración a los Derechos Humanos.

Eje 3: Prácticas Laborales

De acuerdo en lo descrito en la Norma ISO 26000, las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de una organización. Las prácticas laborales incluyen los procesos de reclutamiento, formación y desarrollo, remuneración y terminación de relaciones de trabajo entre otros.

La creación de puestos de trabajo, así como los salarios y otras compensaciones que se pagan por el trabajo realizado, se encuentran entre las contribuciones sociales y económicas más importantes de una organización. El trabajo enriquecedor y productivo es un elemento esencial en el desarrollo humano; los niveles de vida mejoran gracias al pleno empleo y el empleo seguro. Su ausencia constituye una causa primordial de problemas sociales. (ISO, 2010).

“La importancia del trabajo para el desarrollo humano es aceptada universalmente. Como empleador, una organización contribuye a uno de los objetivos más ampliamente aceptados de la sociedad, principalmente, la mejora del nivel de vida a través del pleno empleo, de la estabilidad en el empleo y del trabajo decente”. “La relación laboral confiere derechos e impone obligaciones, tanto a empleadores como a empleados, en beneficio, tanto de la organización como de la sociedad” (ISO, 2010).

Eje 4: Medio Ambiente

“Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de dónde se ubiquen. Estos impactos podrían estar asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales.” (ISO, 2010).

Para minimizar los impactos ambientales, toda organización tiene la obligación de realizar una debida diligencia que permita identificar de forma oportuna los impactos generados al medio ambiente producto de sus actividades comerciales. El resultado de esta debida diligencia deberá servir de base para la definición de planes de gestión ambiental los cuales, mediante un enfoque integral, establezcan las prácticas y procedimientos necesarios para prevenir la contaminación, promover el uso eficiente de los recursos, mitigar el cambio climático y proteger la biodiversidad.

Como se describe en la Norma ISO 26000, en la actualidad, la sociedad se enfrenta a los mayores desafíos en materia ambiental de la historia. La contaminación, el agotamiento de los recursos, la destrucción de hábitats y ecosistemas de la mano a una explosión demográfica han generado cambios significativos en el medio ambiente natural. El cambio climático pone en riesgo a millones de personas a nivel mundial, muchas de ellas en las zonas de mayor pobreza del orbe. Por ello, es crucial la identificación de nuevos patrones de consumo y producción enfocados en la utilización sostenible de los recursos naturales.

Eje 5: Prácticas Justas de Operación

Por prácticas Justas de Operación, nos referimos a la conducta ética demostrada por una organización en sus operaciones comerciales, es decir, la manera en que utiliza su relación con otras organizaciones para la promoción de resultados en beneficio de toda la sociedad. La prevención de todas las formas de corrupción mediante políticas y procesos enfocados a promover la transparencia al tiempo que se exige el estricto cumplimiento del principio de legalidad, es uno de los ejemplos más claros de una organización guiada por prácticas justas y responsables. (ISO, 2010).

Las prácticas justas de operación incluyen como temas principales:

- a. Los esfuerzos en contra de la corrupción en cualquiera de sus manifestaciones tanto hacia lo interno de la organización como con otras organizaciones y/o entes rectores.
- b. La participación política responsable enfocada en la promoción de políticas públicas en beneficio para la sociedad.
- c. La construcción de un ambiente comercial guiado por la competencia, el fomento a la innovación, el crecimiento económico y el respeto a la propiedad privada.
- d. El potencial de contribuir a la promoción de una cultura de negocios ética que incluya a los proveedores, contratistas y clientes.

Eje 6: Asuntos de Consumidores

Los asuntos de consumidores descritos en la Norma ISO 26000, hacen referencia principalmente a las prácticas de marketing utilizadas por las organizaciones para la promoción de sus productos y servicios, así como la cantidad y calidad de la información disponible respecto al uso y cuidado de los mismos.

Teniendo como referencia las Directrices de las Naciones Unidas para la Protección del Consumidor y el Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, toda organización debe considerar los siguientes elementos:

- Seguridad: Los consumidores tienen derecho a acceder a productos no peligrosos y a la protección de los procesos de producción o fabricación de aquellos que puedan tener impactos negativos para la salud.
- Información: El consumidor tiene derecho a contar con información clara y oportuna sobre los productos o servicios ofrecidos de forma que ésta le permita tomar una decisión informada en el proceso de compra o contratación.
- Derecho a escoger: entendido como el derecho a elegir dentro de una gama de productos o servicios similares en precio y calidad.
- Ser escuchado: todo consumidor tiene derecho a expresar sus opiniones ya sea de forma individual o colectiva, especialmente cuando ésta se refiera a cambios relacionados al acceso a productos básicos y sus formas de producción.
- Ser compensado: el consumidor tiene derecho a la compensación por productos y servicios defectuosos o insatisfactorios de acuerdo a la justa apreciación de criterios de calidad aplicables.
- Educación: el consumidor debe ser informado oportunamente sobre los efectos positivos o negativos, directos e indirectos del asociado al uso y/o la contratación de productos y servicios así como los impactos ambientales, sociales y económicos generados por los mismos.
- Ambiente Saludable: “El consumo sostenible incluye la satisfacción de las necesidades de productos y servicios de las generaciones presentes y futuras de forma sostenible, en términos económicos, sociales y ambientales.” (ISO, 2010).

Eje 7: Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad

La Norma ISO 26000 reconoce que las organizaciones tienen una relación e impacto en las comunidades en las que operan. Esta relación debe estar basada en el involucramiento libre y transparente con el fin

de contribuir a su desarrollo. La participación activa de la comunidad implica no solo la identificación de las partes interesadas. También abarca el apoyo y la creación de una relación y el reconocimiento mutuo.

“La contribución de una organización al desarrollo de la comunidad, puede ayudar a promover niveles más elevados de bienestar dentro de la comunidad. De forma general, ese desarrollo, se entiende como la mejora de la calidad de vida de la población. El desarrollo de la comunidad no es un proceso lineal; más bien, es un proceso a largo plazo, en el que estarán presentes intereses diferentes y en conflicto. Las características históricas y culturales hacen única a cada comunidad e influyen en las posibilidades de su futuro. El desarrollo de la comunidad es, por tanto, el resultado de las características sociales, políticas, económicas y culturales y depende de las características de las fuerzas sociales involucradas. Las partes interesadas en la comunidad podrían tener intereses diferentes, incluido intereses en conflicto. Se requiere una responsabilidad compartida para promover el bienestar de la comunidad como un objetivo común.” (ISO, 2010).

La inversión social producto de una interacción responsable y cooperativa contribuye al desarrollo social, entendiendo que tanto las organizaciones como las comunidades y los individuos que las habitan son dinámicos e interdependientes. El reconocimiento de esta interdependencia puede dar como resultado la maximización de los recursos en pro de aliviar profundos desafíos sociales tales como el desempleo, la pobreza y la creciente brecha social especialmente en los países en vías de desarrollo.

El riesgo social de una organización surge cuando los impactos o externalidades negativas de la actividad que desarrolla no son manejados de forma efectiva. La integración de una cultura empresarial basada en la Responsabilidad Social permite adoptar políticas y prácticas enfocadas en la identificación temprana de los impactos de la organización en la comunidad, permitiendo la gestión proactiva de los mismos al tiempo que se potencian las oportunidades de desarrollo.

Capítulo 2:

Herramienta de verificación de la Responsabilidad Social para la industria Hidroeléctrica

Estructura de la Herramienta de Evaluación

Los cuatro sets de indicadores de evaluación de la herramienta (análisis de Factibilidad, Diseño, Construcción y Operación) están diseñados para funcionar como evaluaciones independientes que se pueden aplicar a las diferentes etapas del ciclo de vida de un proyecto. La evaluación con una de las herramientas no depende de que se haya realizado la evaluación de las etapas anteriores, sin embargo el ejercicio integral para aquellos proyectos que se encuentren en etapas avanzadas de desarrollo, tiene el potencial de proporcionar información relevante en el diseño de estrategias y acciones específicas, o de justificar decisiones clave con relación a los ejes de responsabilidad social descritos en la sección anterior.

¿Cómo utilizar la Herramienta?

De acuerdo a lo descrito en el capítulo introductorio, la finalidad de esta herramienta es brindar un diagnóstico de cumplimiento a partir de la gestión de riesgos e impactos como parte fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial y las buenas prácticas internacionales en la materia.

La Herramienta deberá ser utilizada a nivel de proyecto, es decir, que aquella empresa que posea más de un proyecto de generación podrá desarrollar perfiles de cumplimiento mínimo para cada operación de acuerdo a la fase de desarrollo del mismo.

Es preciso recordar que esta herramienta no es un análisis exhaustivo de la RSE sino pretende asegurar el cumplimiento de los elementos mínimos de gestión de riesgos en sostenibilidad de un proyecto de generación a partir del impacto potencial y los riesgos generados por el mismo. Para un análisis detallado de la RSE se recomienda consultar el documento “Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético con equidad de género” (OLADE, 2014).

Metodología de evaluación

Priorización de elementos contextuales

La priorización de elementos contextuales tiene como finalidad permitir al usuario adecuar el peso de los factores de evaluación en la herramienta de acuerdo a las características específicas y coyunturales de cada uno de los países o regiones en las que se desarrollen los proyectos de generación.

La priorización de elementos contextuales se realiza por medio de la calificación de importancia de cada uno de los temas descritos en el la siguiente matriz:

| Temática | Nivel de Importancia | | | | |
|---|------------------------|---|---|---|-----------------------|
| | 1 poco relevante | 2 | 3 | 4 | 5 muy relevante |
| Capacidad Institucional | | | | | |
| Comunidades Indígenas | | | | | |
| Derechos Humanos | | | | | |
| Seguridad | | | | | |
| Pobreza, Salud y Seguridad Comunitaria | | | | | |
| Adquisición de tierras y Reasentamiento | | | | | |
| Patrimonio Cultural | | | | | |
| Medio Ambiente | | | | | |

Tabla 2: Priorización de elementos Contextuales

Capacidad Institucional, hace referencia a la capacidad de las autoridades de gobierno local, regional y nacional de responder a las necesidades de la población ya sea mediante la prestación de servicios, otorgamiento de licencias, seguridad pública y demás responsabilidades atribuidas a las entidades de gobierno.

Comunidades Indígenas, se refiere a la existencia o no de comunidades indígenas en la zona de influencia del proyecto así como las obligaciones correspondientes a la legislación, normativa y acuerdos internacionales asociados a las mismas.

Derechos Humanos, hace referencia a la relevancia social y política de la temática de Derechos Humanos a nivel nacional, regional y local, así como al potencial riesgo de afectar de forma directa o indirecta los derechos humanos.

Seguridad, se refiere a las condiciones de seguridad de la zona en la que se desarrolla el proyecto incluyendo la presencia de fuerzas del orden público, presencia de grupos armados, seguridad privada y todos aquellos factores que puedan afectar negativamente las condiciones de seguridad para el desarrollo del proyecto.

Pobreza, Salud y Seguridad Comunitaria, hace referencia al nivel de vulnerabilidad de las comunidades ubicadas en la zona de influencia directa del proyecto.

Adquisición de tierras y Reasentamiento, se refiere a la magnitud del proceso de compra de tierra y el potencial de reasentar poblaciones específicas producto del desarrollo del proyecto.

Patrimonio Cultural, hace referencia a la existencia de sitios de patrimonio cultural que puedan verse afectados por el desarrollo del proyecto y el impacto que este tiene en la identidad cultural e histórica de la zona.

Medio Ambiente, se refiere al nivel de relevancia socio política de los temas ambientales alrededor de la industria de generación hidroeléctrica, tanto a nivel nacional como local.

Inversión Social, hace referencia a la magnitud de la inversión social requerida por las comunidades de

la zona de influencia necesaria para generar un clima de estabilidad social que facilite la obtención de la licencia social para operar.

La prioridad definida para cada uno de los temas anteriores influirá en el peso asignado a las preguntas específicas relacionadas al tema en cada una de las etapas de la herramienta de evaluación.

Herramienta de Evaluación: Etapas

Cada una de las etapas de evaluación de la herramienta está dividida en factores relacionadas a los factores básicos de gestión empresarial. Dependiendo de la fase de avance del proyecto estos son:

- a. Factores Sociales: son aquellos relacionados con las condiciones y dinámicas sociales provocados por elementos tales como las condiciones políticas, sociales e institucionales alrededor de las cuales se desarrolla el proyecto incluyendo: la conflictividad social, condiciones socioeconómicas, delincuencia, presencia del estado, entre otras.
- b. Factores Ambientales: son aquellos relacionados al ambiente natural y el ecosistema que puedan verse afectados por el proyecto en sus distintas fases de desarrollo y operación tales como: la biodiversidad, erosión y sedimentación, calidad del agua, etcétera.
- c. Factores Económicos: hacen referencia a los factores que puedan afectar al capital financiero necesario para el desarrollo del proyecto durante cualquiera de sus fases causando alteraciones en los flujos de ingresos y/o la disponibilidad de crédito, perjudicando la rentabilidad, como por ejemplo: variaciones significativas en la demanda de energía, volatilidad del tipo de cambio e inflación.
- d. Factores Técnicos: se refieren a elementos sujetos a estudios técnicos y condiciones básicas relacionadas al acceso a la tecnología necesaria para el desarrollo, operación y mantenimiento de la central hidroeléctrica, el potencial de riesgo de variaciones en la disponibilidad de los recursos hídricos, factores de riesgo topográfico y sísmico entre otros.
- e. Factores internos: hacen referencia a las políticas y procedimientos de gobernanza de la organización incluyendo la gestión de compras y proveeduría, reclutamiento y selección del recurso humano, comportamiento ético, cumplimiento legal y anticorrupción, entre otros.

La herramienta se ha diseñado de forma que sea posible asignar una puntuación a cada una de las preguntas. El resultado de la evaluación, permite la creación de un perfil del nivel de riesgo relacionado a la Responsabilidad Social Empresarial para la organización de acuerdo a la fase de desarrollo del proyecto. Para la evaluación, se cuenta con tres alternativas correspondiente al estado de cumplimiento demostrado: Sí Cumple, No Cumple y En Proceso

- Sí Cumple: Implica la existencia de evidencia documental relacionada al contenido de la pregunta y tiene un valor de uno (1).
- En Proceso: Implica el reconocimiento de la importancia del tema y la evidencia de documentación parcial o en proceso de desarrollo, y tiene un valor cero (0).
- No Cumple: Implica el desconocimiento del tema contenido en la pregunta y tiene un valor de menos uno (-1).

La sumatoria de los resultados de cada sección deberá ser multiplicada por el factor de conversión definido en la tabla de resultados para cada fase. El resultado final representa la localización del punto en el plano gráfico correspondiente.

Adicionalmente, con la finalidad de poder generar una calificación global sobre el nivel de cumplimiento

de los requerimientos descritos en la herramienta, se ha construido una ponderación específica por cada fase basada en el porcentaje de cumplimiento relativo basado en una escala del 100% en el cual todos los incisos marcados bajo el criterio si cumple tienen una ponderación de uno (1) y en proceso de cero punto cinco (0.5). La sumatoria de estos resultados multiplicado por el factor de ponderación de la fase da como resultado el porcentaje de cumplimiento.

Es preciso hacer notar que la presente herramienta debe ser utilizada por las empresas de acuerdo a la fase específica de desarrollo del proyecto en el cual se encuentren y que los resultados tienen validez únicamente para la fase analizada. No es posible generar una calificación agregada de todas las fases ya que en la mayoría de los casos, los elementos de cumplimiento muestran una evolución a lo largo de las fases.

A continuación, se presenta un ejemplo del proceso de evaluación para la fase de diseño así como del cálculo final para la elaboración del perfil y su visualización gráfica.

Guía Explicativa: Cómo llenar la herramienta

Paso 1: Priorización de elementos contextuales

Debido a que las características del contexto socio político latinoamericano son variadas, se ha definido la capacidad de adecuar el nivel de relevancia de los temas transversales que afectan la determinación del nivel de cumplimiento y riesgo asociado al desarrollo de un proyecto hidroeléctrico.

La priorización debe realizarse como parte de un ejercicio gerencial que permita generar un consenso sobre la relevancia de los temas definidos en la Matriz de Priorización de Elementos Contextuales.

Cada uno de los temas deberá evaluarse según su importancia relativa para el desarrollo del proyecto hidroeléctrico asignando una valoración de 1 a 5, siendo 1 aquellos temas de poca relevancia para el desarrollo del proyecto y 5 aquellos temas cuya relevancia socio política en el contexto del proyecto, generen un riesgo relevante para el desarrollo del mismo.

Paso 2: Selección de la fase de evaluación

El equipo gerencial correspondiente procederá a seleccionar la fase de desarrollo específica para el proyecto analizado.

Paso 3: Herramienta de Evaluación

El paso 3 corresponde a la evaluación del nivel de cumplimiento de los temas definidos en la matriz correspondiente a la fase del proyecto analizado.

Para la evaluación, se cuenta con tres alternativas correspondiente al estado de cumplimiento:

- Sí Cumple: Implica la existencia de evidencia documental relacionada al contenido de la pregunta y tiene un valor de uno (1).
- En Proceso: Implica el reconocimiento de la importancia del tema y la evidencia de documentación parcial o en proceso de desarrollo, y tiene un valor cero (0).

- No Cumple: Implica el desconocimiento del tema contenido en la pregunta y tiene un valor de menos uno (-1).

La sumatoria de los resultados de cada sección tomando en cuenta el peso otorgado a los temas en la fase número 1, multiplicada por el factor de conversión definido en la tabla de resultados definirá la posición del punto en el plano gráfico correspondiente.

Para facilitar este proceso, se ha desarrollado un archivo Excel para el cálculo de resultados y visualización gráfica correspondiente. Una versión en línea de esta herramienta, puede encontrarse en el sitio de OLADE (Link: <http://www.olade.org/checklist/>).

Guía Explicativa: Cómo interpretar los resultados

La herramienta de evaluación permite obtener 2 resultados principales:

Resultado Global de Cumplimiento

El resultado Global de Cumplimiento asume un valor estándar para cada una de las preguntas de la fase de análisis seleccionada. Todas aquellas respuestas marcadas bajo el criterio “Si Cumple” tienen una ponderación de 1 mientras que las respuestas marcadas bajo el criterio “En Proceso” tienen un valor de 0.5. La interpretación de este resultado es el nivel de cumplimiento general de los elementos básicos de Responsabilidad Social Empresarial para el proyecto.

Perfil de Responsabilidad Social

El perfil gráfico de la Responsabilidad Social Empresarial representa el nivel de riesgo asociado al nivel de cumplimiento específico para cada uno de los factores evaluados (sociales, ambientales, económicos, técnicos e internos). Este perfil considera el nivel de prioridad definido en la matriz de priorización de elementos contextuales y debe ser interpretado de la siguiente manera.

Los factores ubicados en la sección verde del polígono representan aquellas áreas en las que, de acuerdo al nivel de prioridad y cumplimiento evaluado, generan un bajo nivel de riesgo asociado al desarrollo y sostenibilidad de la operación. Los factores ubicados en la sección amarilla representan un nivel de riesgo medio; la sección naranja un nivel de riesgo alto y la sección roja, un nivel de riesgo crítico.

Próximos pasos

El resultado obtenido en la calificación global de cumplimiento de Responsabilidad Social para la etapa evaluada puede ser categorizado en 4 niveles:

90% - 100% Excelente: Una calificación del 90% al 100% de cumplimiento representa un alto nivel de alineación con los elementos base necesarios para el ejercicio de la Responsabilidad Social. Se recomienda mantener el monitoreo de los temas y contenidos evaluados especialmente aquellos relacionados con los aspectos sociales y ambientales.

75% - 89% Aceptable: Una calificación de 75% al 89% representa un nivel aceptable de alineación con los elementos base necesarios para el ejercicio de la Responsabilidad Social. Sin embargo es precisa la elaboración de un plan de trabajo que permita asegurar el cumplimiento de los elementos faltantes en el corto plazo. Se recomienda construir una lista de prioridades basando en las áreas de mayor riesgo descritas en el Perfil de Responsabilidad Social descrito en la sección siguiente.

60% - 74% Insuficiente: Una calificación del 60% al 74% representa un nivel insuficiente de alineación con los elementos base necesarios para el ejercicio de la Responsabilidad Social lo cual implica un riesgo para la viabilidad/sostenibilidad en el largo plazo de la operación. Es fundamental hacer un análisis detallado de las áreas con mayor riesgo de acuerdo al Perfil de Responsabilidad Social y establecer un plan de cierre de brechas con acciones específicas y responsabilidades asignadas para las áreas con mayor nivel de incumplimiento.

< 60% Crítico: Una calificación menor al 60% representa un nivel de crítico de alineación con los elementos base necesarios para el ejercicio de la Responsabilidad Social lo que implica un alto riesgo para la viabilidad / sostenibilidad de la operación. Previo a cualquier acción adicional es imperativo revisar las áreas del Perfil de Responsabilidad Social que presentan el mayor nivel de riesgo y definir acciones correctivas inmediatas.

Como se menciona en los niveles de cumplimiento descritos anteriormente, en cada caso se sugiere revisar las preguntas marcadas como “no cumple” para cada uno de los ejes y secciones correspondientes.

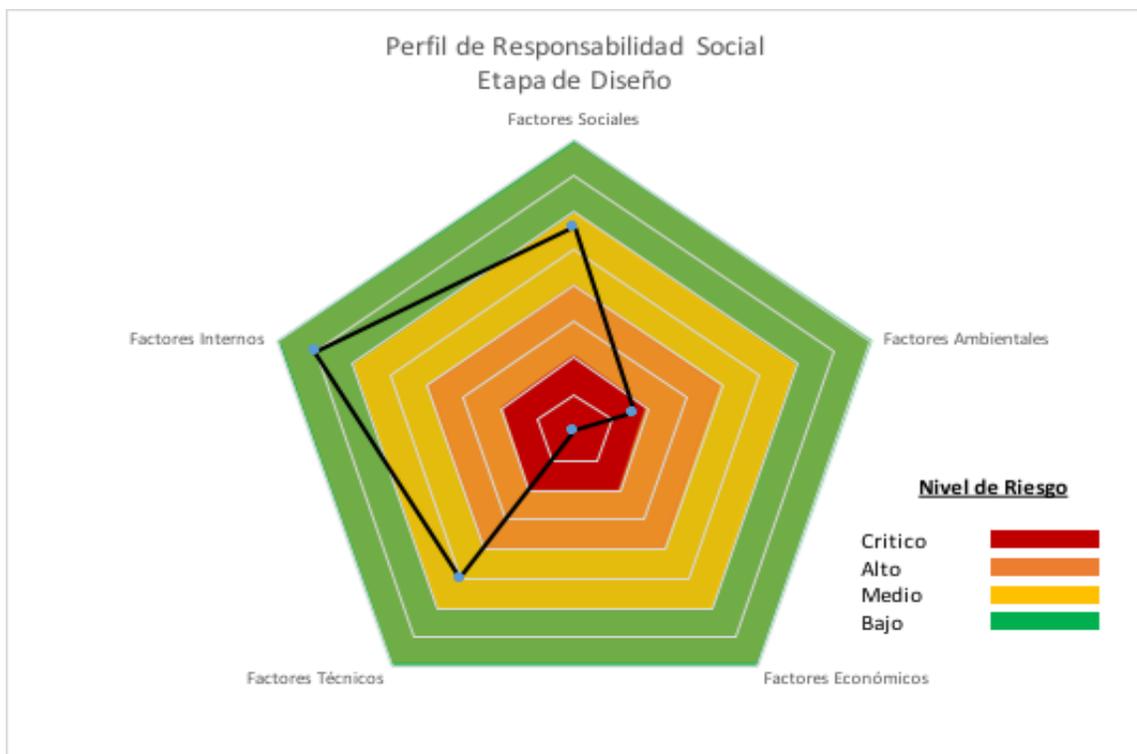
Para la definición de las acciones a seguir, se recomienda utilizar como referencia base el capítulo 3 del presente documento o referirse a las herramientas descritas en los documentos: “El Estado del Arte de la RSE y su aplicabilidad al sector energía renovable y electricidad de Guatemala, Honduras y Nicaragua.” y “Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético” donde encontrará conceptos, guías y ejemplos de gran utilidad. También puede considerar solicitar el acompañamiento de un experto en RSE para apoyarle.

A continuación, se presenta un ejemplo del proceso de evaluación para la fase de diseño, el resultado global y el perfil de responsabilidad social:

| Pregunta | No (-1) | En Proceso (0) | Sí (1) |
|--|---------|----------------|--------|
| Factores Sociales | | | |
| ¿Se ha realizado el mapeo para identificar y analizar grupos de interés, con el fin de establecer aquellos que están directamente afectados y así establecer los requisitos y prioridades de comunicación? | | | X |
| ¿Se han iniciado las evaluaciones de los efectos sociales de la implementación y operación del proyecto, incluidas evaluaciones de las instalaciones relacionadas, estimando el alcance de sus efectos acumulados, la función y capacidad de terceros, y los efectos relacionados con los principales proveedores? | X | | |
| ¿Se ha realizado una evaluación de las oportunidades de contribuir al desarrollo social de las comunidades aledañas al proyecto a través de programas y estrategias de inversión social y filantropía estratégica? | | | X |

| | | | |
|--|---|---|---|
| ¿Se ha realizado una evaluación de las implicaciones de posibles reasentamientos para establecer la base de referencia socioeconómica de la población a ser reasentada y las comunidades de acogida, así como las implicaciones económicas del proceso de reasentamiento? | | | X |
| ¿Se ha realizado una evaluación de la existencia de las poblaciones indígenas en la zona de influencia del proyecto al fin de respetar sus derechos e identificar los riesgos potenciales que el proyecto genera en relación a sus vulnerabilidades, necesidades y sensibilidades culturales? | | | X |
| ¿Se ha realizado una evaluación del patrimonio cultural existente en el área de influencia del proyecto incluyendo la identificación y registro de los recursos culturales tangibles, la evaluación del nivel relativo de importancia y la identificación de los riesgos generados por el proceso hacia los mismos a fin de garantizar su integridad? | | X | |
| ¿Se ha realizado una evaluación de las condiciones de salud pública, incluyendo la capacidad del sistema de salud pública y acceso a los servicios sanitarios y se han considerado las necesidades sanitarias, cuestiones y riesgos de los diferentes grupos de la comunidad? | X | | |
| ¿Se han iniciado las evaluaciones de los efectos sociales de la implementación y operación del proyecto y su impacto en los derechos humanos? | | X | |
| Factores Ambientales | | | |
| Se han iniciado las evaluaciones de los efectos medioambientales de la implementación y operación del proyecto, incluidas evaluaciones de las instalaciones relacionadas, estimando el alcance de sus efectos acumulados, la función y capacidad de terceros, y efectos relacionados con los principales proveedores. | X | | |
| Se ha realizado una evaluación de la biodiversidad terrestre y acuática, y de los riesgos de la aparición de especies invasoras, sin encontrar faltas significativas. | X | | |
| ¿Se ha realizado una evaluación de las oportunidades de contribuir al desarrollo social de las comunidades aledañas al proyecto a través de programas y estrategias de inversión social y filantropía estratégica? | X | | |
| Se ha realizado una evaluación de cuestiones de erosión y sedimentación, sin encontrar faltas significativas. La evaluación identifica los efectos que pueda causar el proyecto y las cuestiones que podrían afectar al proyecto, y establece un entendimiento de la carga y la fuerzas dinámicas del sedimento en el sistema fluvial afectado. | | | X |
| Se ha realizado una evaluación de la calidad del agua, sin encontrar faltas significativas. | X | | |
| Se ha realizado una evaluación de los regímenes de flujo aguas abajo de la infraestructura del proyecto de todos los tramos de río potencialmente afectados, incluida la identificación de rangos de caudal y la variabilidad para alcanzar diferentes objetivos medioambientales, sociales y económicos, en función de la información científica relevante. | | | X |
| Factores Económicos | | | |
| Se ha realizado una evaluación de viabilidad financiera corporativa, que incluye costos previstos, flujo de ingresos, evaluación de riesgos, pruebas de diferentes escenarios y análisis de sensibilidad. | X | | |
| Factores Técnicos | | | |
| Se han analizado la información técnica en la primera etapas del proyecto, junto con las consideraciones sociales, medioambientales, económicas, financieras y reguladoras para desarrollar un diseño de proyecto preliminar. | X | | |

| | | | |
|--|-----|---|---|
| Se han desarrollado un plan y procesos de gestión integral del proyecto que tiene en cuenta todos los componentes y actividades del proyecto, incluyendo los riesgos de la construcción y los procesos que los contratistas deben seguir para gestionar estos riesgos. | | X | |
| Se han realizado una evaluación de la disponibilidad de recursos hidrológicos utilizando la información disponible, medidas de campo, indicadores estadísticos apropiados y un modelo hidrológico. | | | X |
| Se han desarrollado planes y procesos de gestión de la seguridad de la represa y otras infraestructuras para la implementación y operación del proyecto junto con las autoridades locales y reguladoras relevantes. | | | X |
| Factores Internos | | | |
| Se encuentra con políticas y procesos preparados para gestionar riesgos corporativos, políticos y del sector público, cuestiones de cumplimiento y de responsabilidad social y medioambiental, mecanismos conciliatorios, prácticas empresariales éticas y transparentes. | | | X |
| Se han realizado una evaluación de las principales necesidades de suministro, fuentes de suministro, legislación relevante y directrices, de los riesgos de la cadena de suministro y de los riesgos de corrupción, incluyendo oportunidades para los proveedores locales y el desarrollo de la capacidad local. | | X | |
| Se ha realizado una evaluación de los requisitos de gestión laboral y de recursos humanos para el proyecto, incluidas cuestiones de salud y seguridad ocupacional, riesgos y medidas de gestión. | | | X |
| Se han desarrollado políticas, planes y procesos de gestión laboral y de recursos humanos para la implementación y operación del proyecto que cubren todos los componentes de planificación de la gestión laboral, incluidos los de los contratistas, subcontratistas e intermediarios. | | | X |
| Resultado Global de Cumplimiento | 58% | | |



HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

Herramienta de Evaluación Fase 1: Análisis de Factibilidad

| Factores Sociales | | | |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
| ¿Se ha realizado una evaluación de las políticas gubernamentales y planes sociales del área de influencia, incluidos planes de protección de la cuenca fluvial o de gestión de los recursos hídricos tanto a nivel nacional como local? | | | |
| ¿Se ha realizado una evaluación de los riesgos políticos más relevantes para el proyecto? | | | |
| ¿Se ha realizado una evaluación de la capacidad de las instituciones gubernamentales relevantes tanto a nivel nacional como local? | | | |
| ¿Se ha realizado una evaluación de los riesgos sociales más relevantes para el proyecto el cual incluye la identificación de comunidades afectadas, la identificación de impactos potenciales y procesos de diálogo e información que permitan tomar en cuenta sus preocupaciones respecto al uso de los recursos naturales, así como de los planes de mitigación necesarios para la administración de estos impactos? | | | |

| Factores Ambientales | | | |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
| ¿Se ha realizado una evaluación de los riesgos e impactos medioambientales relevantes para el proyecto tanto en el corto, mediano y largo plazo incluso posterior al cese de operaciones de la central hidroeléctrica incluyendo el uso del agua por parte de las comunidades locales en el área de influencia potencial del proyecto? | | | |

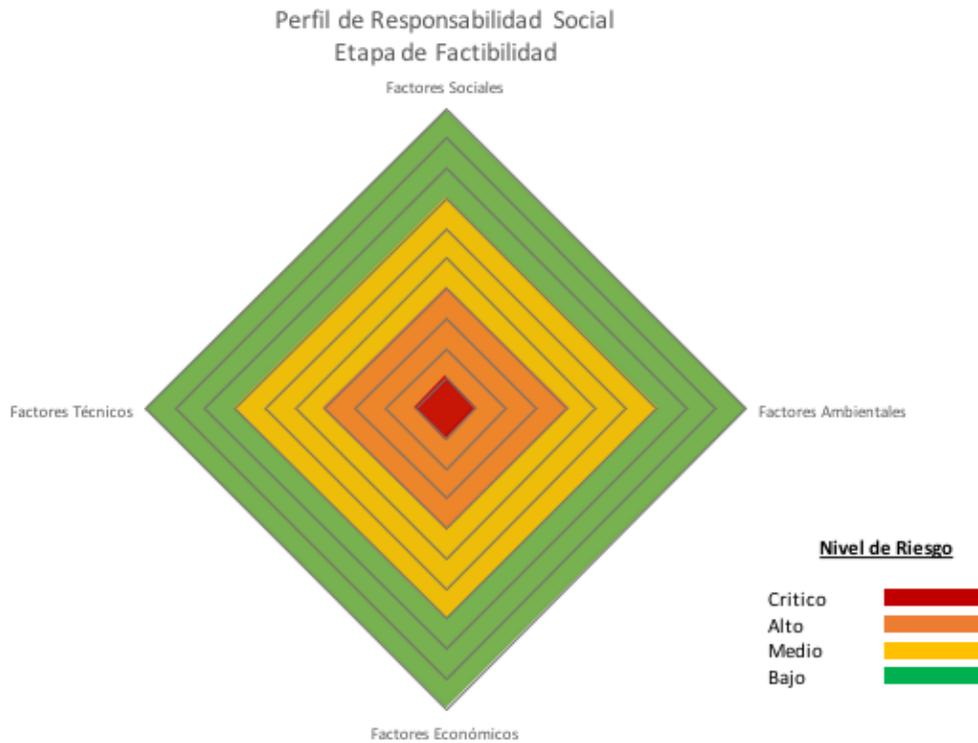
| Factores Económicos | | | |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
| ¿Se ha realizado una evaluación de los riesgos y oportunidades financieras relevantes para el proyecto incluyendo los costos y beneficios de la inversión? | | | |

| Factores Técnicos | | | |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
| ¿Se ha realizado una evaluación de los elementos técnicos y los riesgos técnicos relevantes asociados al proyecto? | | | |

Resultado Global de Cumplimiento

Evaluación

| | No Cumple | En Proceso | Si Cumple | Sumatoria | Factor | Resultado |
|----------------------|-----------|------------|-----------|-----------|--------|-----------|
| Factores Sociales | | | | | 0.25 | |
| Factores Ambientales | | | | | 1 | |
| Factores Económicos | | | | | 1 | |
| Factores Técnicos | | | | | 1 | |



Herramienta de Evaluación Fase 2: Diseño¹

| Factores Sociales | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|
| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
| ¿Se ha realizado la identificación y análisis de los grupos de interés, a fin de establecer una estrategia de relacionamiento acorde a su prioridad? | | | |
| Estudio de Impacto Social: | | | |
| ¿Se ha iniciado para las etapas de construcción y operación, incluyendo los impactos sociales temporales y permanentes generados por la empresa y los principales proveedores? | | | |
| ¿Evalúa las oportunidades de contribuir al desarrollo social de las comunidades a través de programas y estrategias de inversión social y filantropía estratégica? | | | |
| ¿Evalúa la posibilidad de reasentamientos, las alternativas disponibles, condiciones socioeconómicas de la población sujeta de reasentamiento y las implicaciones sociales, del reasentamiento? | | | |
| ¿Evalúa la existencia de comunidades indígenas a fin de garantizar la consulta previa, libre e informada, el respeto a sus derechos y la identificación de los impactos potenciales del proyecto en sus usos, costumbres y sensibilidades culturales? | | | |
| ¿Evalúa el patrimonio cultural e histórico existente en el área del proyecto incluyendo el registro de los sitios, la identificación de los impactos y el análisis de las alternativas a fin de garantizar la integridad de los mismos? | | | |
| ¿Evalúa las condiciones socioeconómicas, incluyendo la elaboración de una línea de base social? | | | |
| ¿Evalúa la capacidad de las instituciones de proveer los servicios básicos de infraestructura, salud y educación? | | | |
| ¿Incluye la identificación de grupos vulnerables en las comunidades de influencia del proyecto? | | | |
| ¿Evalúa los impactos en los Derechos Humanos asociados al desarrollo del proyecto y su posterior operación? | | | |

¹ Al finalizar la etapa de diseño se deberán concluir la mayoría de los estudios relacionados a los impactos ambientales y sociales del proyecto. Es por ello que las preguntas de esta etapa requieren demostrar su inicio aun cuando los resultados finales no estén disponibles.

Factores Ambientales

| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
|---|----------------|----------------|---------------|
| ¿Se han iniciado las evaluaciones de impacto ambiental del proyecto, incluidas evaluaciones de las instalaciones y proveedores? | | | |
| ¿El estudio de impacto ambiental incluye la línea base ambiental y evaluación de la biodiversidad terrestre, acuática, los riesgos de la aparición de especies invasoras y medidas de protección para especies en peligro de extinción? | | | |
| ¿El estudio de impacto ambiental incluye la evaluación de los impactos potenciales en la erosión y sedimentación, incluyendo la carga y fuerzas dinámicas del sedimento en el sistema fluvial afectado? | | | |
| ¿El estudio de impacto ambiental incluye una evaluación de la calidad del agua? | | | |
| ¿El estudio de impacto ambiental incluye la evaluación de los regímenes de flujo aguas abajo de todos los tramos de río potencialmente afectados, incluida los rangos de caudal estimados durante la operación? | | | |

Factores Económicos

| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
|--|----------------|----------------|---------------|
| ¿Se ha realizado una evaluación de viabilidad financiera, incluyendo costos previstos, flujo de ingresos, evaluación de riesgos, pruebas de diferentes escenarios y análisis de sensibilidad financiera? | | | |

Factores Técnicos

| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Se ha iniciado el estudio técnico del proyecto, junto con las consideraciones sociales, medioambientales, económicas y financieras con el propósito de desarrollar un diseño de proyecto preliminar. | | | |
| El estudio técnico incluye los procesos de gestión integral del proyecto para todos los componentes y actividades del proyecto, incluyendo los riesgos de la construcción. | | | |
| El estudio técnico incluye la evaluación de la disponibilidad de recursos hidrológicos y un modelo hidrológico generado en base a datos históricos y muestras de campo. | | | |
| El estudio técnico incluye los planes y procesos de gestión de la seguridad física e industrial de la represa y otras infraestructuras incluyendo el rol de las autoridades y entes regulatorios relevantes. | | | |

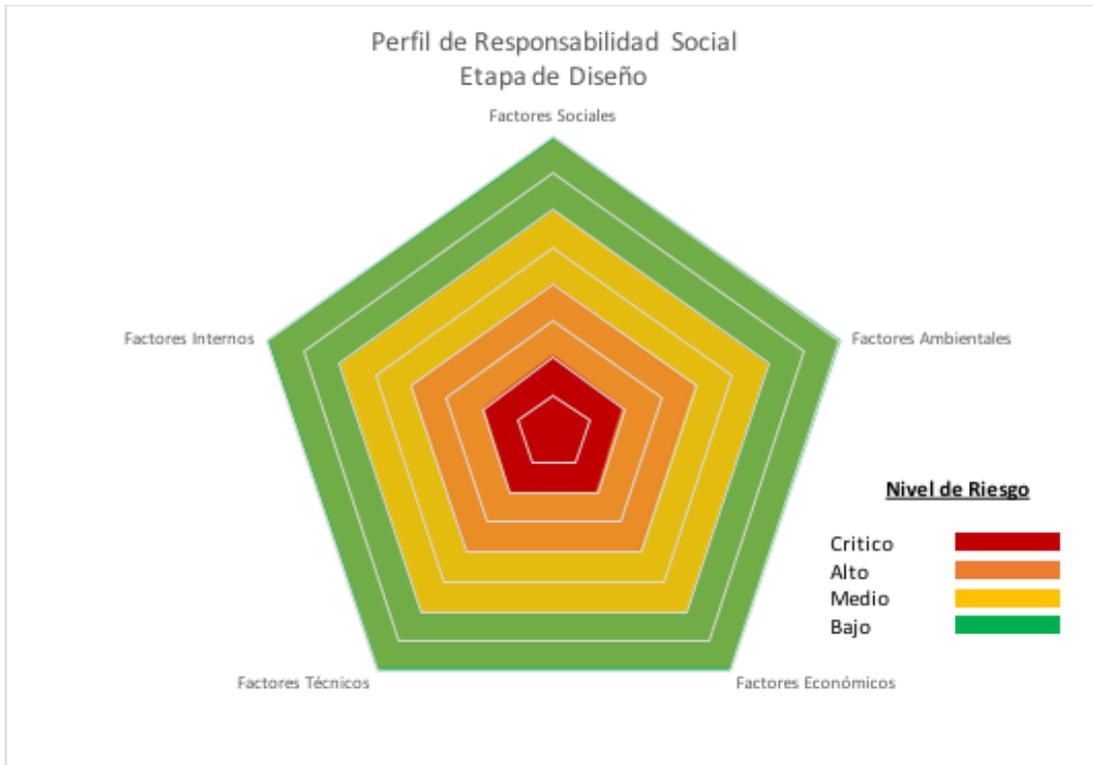
Factores Internos

| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
|---|----------------|----------------|---------------|
| Se ha iniciado el desarrollo de políticas y procesos para la gestión de los riesgos corporativos, políticos y del sector público, el cumplimiento de los criterios de gobernanza y responsabilidad social, así como los mecanismos internos para su verificación. | | | |
| Se ha iniciado una evaluación de las principales necesidades y riesgos de la cadena de suministro incluyendo proveedores locales, el desarrollo de la mano de obra local, etc. | | | |
| Se ha iniciado una evaluación de las necesidades de recurso humanos para el proyecto, incluyendo la identificación de riesgos potenciales para la salud y seguridad ocupacional, así como los planes y medidas enfocados a la prevención de los mismos. | | | |
| Se ha iniciado el desarrollo de políticas, planes y procesos para la adecuada gestión del recurso humano incluyendo los componentes laborales requeridos por la legislación nacional tanto para empleados como para contratistas. | | | |

Resultado Global de Cumplimiento

Evaluación

| | No Cumple | En Proceso | Si Cumple | Sumatoria | Factor | Resultado |
|----------------------|-----------|------------|-----------|-----------|--------|-----------|
| Factores Sociales | | | | | 0.1 | |
| Factores Ambientales | | | | | 0.2 | |
| Factores Económicos | | | | | 1 | |
| Factores Técnicos | | | | | 0.25 | |
| Factores Internos | | | | | 0.25 | |



Herramienta de Evaluación Fase 3: Construcción

| Factores Sociales | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|
| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
| Se han implementado planes y procesos de comunicación, incluido un mecanismo de quejas y reclamos que permita la gestión de las preocupaciones, comentarios dudas o reclamos de forma transparente y oportuna. | | | |
| Se ha implementado un plan de relacionamiento con los grupos de interés afectados directamente para entender las cuestiones que son de su interés así como preocupaciones y expectativas generadas a partir del desarrollo del proyecto. | | | |
| Se han implementado planes de gestión social que incluyen la documentación de los impactos potenciales y compromisos adquiridos con las comunidades así como las oportunidades de contribuir a su desarrollo. | | | |
| Se han implementado políticas y procesos específicos para garantizar la gestión de los temas sociales incluyendo la adecuada evaluación de los proyectos de desarrollo social, procesos de compensación y la administración de las solicitudes de apoyo filantrópico. | | | |

Se han implementado los procesos y planes para mejorar los medios de sustento y niveles de vida de los grupos más vulnerables de las comunidades afectadas por el proyecto, incluyendo los efectos causados por el desplazamiento económico.

Se han alcanzado acuerdos con todas las comunidades definidas en la zona de influencia directa del proyecto los cuales incluyen las medidas de mitigación, gestión y compensación relacionadas a los impactos provocados por la operación de la central hidroeléctrica.

De ser necesario, se ha iniciado la implementación del plan de reasentamiento, incluidas las medidas para asegurar que las personas reasentadas cuenten con una calidad de vida igual o mejor en comparación con la base de referencia previa al reasentamiento. (De no ser necesario el reasentamiento de personas en el proyecto marcar SI Cumple)

De ser necesario, por la presencia de comunidades indígenas, se han realizado procesos de consulta libre, previa e informada que permita anticiparse y responder a los riesgos e impactos potenciales del proyecto en estas poblaciones. (En la ausencia de comunidades indígenas en la zona de influencia del proyecto marcar Si Cumple)

Se ha obtenido el consentimiento de las comunidades indígenas directamente afectados por el proyecto. (En la ausencia de comunidades indígenas en la zona de influencia del proyecto marcar Si Cumple)

Se han implementado planes y procesos para garantizar la integridad del patrimonio cultural e histórico, tangible e intangible, así como los compromisos correspondientes al libre acceso a este patrimonio durante la vida del proyecto.

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Factores Ambientales

| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Sí Cumple (1) |
|---|----------------|----------------|---------------|
| ¿Se ha implementado planes de gestión ambiental los cuales incluyen los compromisos adquiridos durante los procesos de consulta y aquellos productos de los estudios de impacto ambiental? | | | |
| ¿Se han implementado planes y programas para el monitoreo de la biodiversidad durante la construcción del proyecto? | | | |
| ¿Se han implementado procesos para el monitoreo y gestión adecuada de la erosión y sedimentación generada producto del desarrollo del proyecto? | | | |
| ¿Se han implementado procesos y programas de monitoreo sobre la calidad del agua así como las medidas de mitigación necesarias para evitar la contaminación de las fuentes de agua durante la etapa de construcción y operación de la central hidroeléctrica? | | | |
| ¿Se han implementado procesos para la gestión de residuos, ruido y calidad del aire producto de los procesos constructivos y la operación del proyecto? | | | |
| ¿Se han implementado medidas para la gestión de los regímenes de flujo aguas abajo garantizando la disponibilidad del recurso en la cantidad y calidad necesaria para las demás necesidades y usuarios de la cuenca? | | | |

Factores Económicos

| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
|--|----------------|----------------|---------------|
| ¿Se han detallado costos del proyecto y los flujos de ingresos, así como un análisis de factibilidad financiera que incluye las medidas de contingencia descritas en los planes de gestión ambiental y social? | | | |

Factores Técnicos

| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
|--|----------------|----------------|---------------|
| ¿Se han implementado los procesos y planes relacionados con la seguridad de las instalaciones incluyendo los requerimientos de salud y seguridad ocupacional colaboradores y contratistas? | | | |

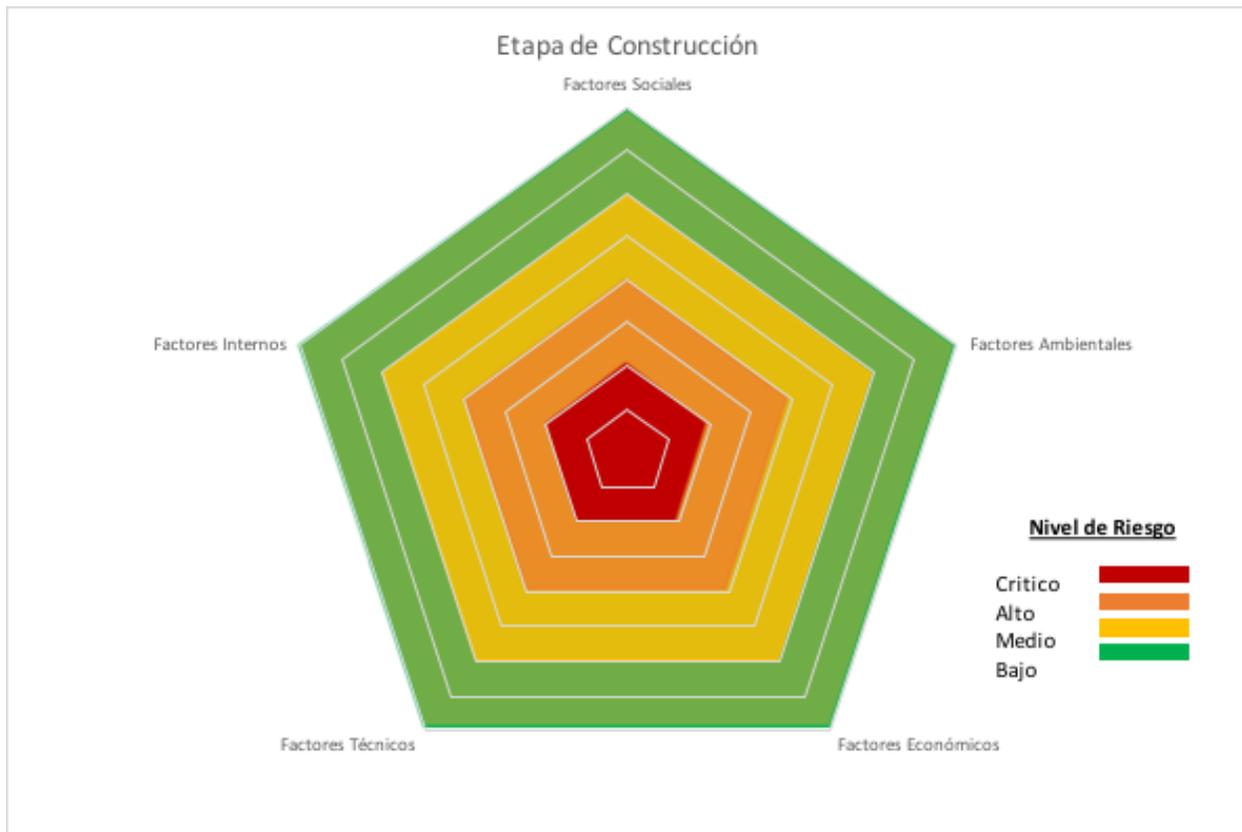
Factores Internos

| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
|--|----------------|----------------|---------------|
| ¿Se han implementado políticas y procesos para garantizar el proceso de adquisición de bienes y servicios de forma eficiente, transparente, ética y oportuna asegurando que cualquier cambio dentro del presupuesto previsto sea apropiadamente justificado? | | | |
| ¿Se han incluido criterios de sostenibilidad y anticorrupción en la calificación y contratación de los proveedores? | | | |
| ¿Se han implementado políticas, planes y prácticas de recursos humanos alineadas con los derechos laborales internacionalmente reconocidos? | | | |
| Se han implementado políticas y planes que garanticen el respeto a los derechos humanos por parte de las fuerzas privadas de seguridad y la relación entre la empresa y las fuerzas de seguridad pública. | | | |

Resultado Global de Cumplimiento

Evaluación

| | No Cumple | En Proceso | Si Cumple | Sumatoria | Factor | Resultado |
|----------------------|-----------|------------|-----------|-----------|--------|-----------|
| Factores Sociales | | | | | 0.1 | |
| Factores Ambientales | | | | | 0.166 | |
| Factores Económicos | | | | | 1 | |
| Factores Técnicos | | | | | 1 | |
| Factores Internos | | | | | 0.25 | |



Herramienta de Evaluación Fase 4: Operación

| Factores Sociales | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|
| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
| ¿Los planes y procesos implementados para la comunicación e información de las partes interesadas se han realizado de forma consistente con los tiempos y presupuestos definidos, incluyendo el mecanismo de quejas y reclamos? | | | |
| ¿El plan de relacionamiento con los grupos de interés se ha cumplido de forma satisfactoria y de acuerdo al programa establecido existiendo evidencia documental de las reuniones sostenidas así como de los temas y compromisos producto de las mismas? | | | |
| Los planes de gestión social han sido implementados incluyendo las iniciativas de inversión social y filantropía estratégica, cumpliendo con los tiempos y presupuestos establecidos. | | | |
| Se mantiene el monitoreo y seguimiento a los compromisos generados en las fases previas del proyecto así como de cualquier compromiso producto del relacionamiento con el públicos de interés y comunidades aledañas al proyecto. | | | |
| Los procesos de monitoreo y evaluación de los programas de inversión social muestran avances congruentes con la planificación establecida incluyendo el cumplimiento de tiempos y presupuestos. | | | |
| Los acuerdos alcanzados con las comunidades ubicadas en el área de influencia directa del proyecto han sido sostenibles en el tiempo, brindando la oportunidad de generar planes de desarrollo participativos enfocados a la promoción del desarrollo social y la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes. | | | |
| De ser necesario, los procesos y objetivos del plan de reasentamiento: ¿Se han cumplido o están en camino de cumplirse satisfactoriamente incluyendo los compromisos con los individuos reasentados y el seguimiento a los lineamientos internacionales en la materia? (En ausencia de procesos de reasentamiento marcar SI Cumple) | | | |
| De ser necesario, se ha cumplido con los planes de atención comunidades indígenas, de acuerdo a los compromisos, intereses y preocupaciones manifestadas durante las etapas de diseño y construcción. (En la ausencia de comunidades indígenas marcar SI Cumple) | | | |
| Se ha obtenido y se mantiene el consentimiento de las comunidades indígenas ubicadas en el área de influencia directa del proyecto. (En la ausencia de comunidades indígenas marcar SI Cumple) | | | |
| Se ha cumplido con los planes de gestión del patrimonio cultural e histórico sin evidencia de daños directos o indirectos, así como el libre acceso y uso tradicional a los mismos. | | | |

| Factores Ambientales | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|
| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
| ¿Los planes de gestión ambiental han sido implementados de acuerdo con los tiempos y presupuestos establecidos incluyendo el cumplimiento de compromisos producto de los estudios de impacto ambiental y procesos de consulta correspondientes? | | | |
| El plan de monitoreo y manejo de la biodiversidad se ha implementado de forma satisfactoria sin observarse impactos significativos en la poblaciones de flora y fauna en la zona de impacto del proyecto. | | | |
| Se han implementado planes para la gestión de la erosión y sedimentación en el área de influencia del proyecto sin incidentes significativos identificados. | | | |
| Los monitoreos de calidad de agua muestran resultados acorde a los parámetros definidos en el programa de monitoreo, sin la existencia de variaciones significativas. | | | |
| Se han cumplido satisfactoriamente objetivos y parámetros establecidos en los planes de gestión de residuos, ruido y calidad de aire sin variaciones significativas tanto dentro como en las inmediaciones de la central hidroeléctrica. | | | |
| Los parámetros de referencia establecidos en el plan de gestión de regímenes de flujo aguas abajo no muestran variaciones significativas asociadas a la operación de la central hidroeléctrica. | | | |
| Los parámetros de monitoreo de los recursos hidrológicos no muestran variaciones significativas sobre o por debajo de los cálculos definidos en los estudios técnicos correspondientes. | | | |

| Factores Económicos | | | |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
| Se realizan auditorías periódicas para el monitoreo de los costos de operación del proyecto y los flujos de ingresos pudiendo hacer frente a las obligaciones financieras adquiridas, pagos y compromisos, incluidos los sociales y ambientales. | | | |

Factores Técnicos

| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Se ha implementado un plan de monitoreo de la seguridad de la infraestructura de la central generadora con el fin de identificar riesgos y evaluar la efectividad de las medidas de gestión necesarias para garantizar la continuidad de la operación. | | | |
| Se han implementado planes para ocuparse de los requisitos rutinarios de monitoreo y mantenimiento de los activos de la central hidroeléctrica para garantizar el cumplimiento de los contratos de producción y suministro. | | | |

Factores Internos

| Pregunta | No Cumple (-1) | En Proceso (0) | Si Cumple (1) |
|---|----------------|----------------|---------------|
| Se realizan auditorías rutinarias a los procesos de compras y contrataciones a fin de garantizar la adquisición eficiente, transparente y oportuna de los bienes y servicios necesarios para la operación de la central hidroeléctrica. | | | |
| Se ha implementado una estructura de gobernanza conformada por representantes de la dirección de la empresa y otros representantes de la fuerza laboral con la finalidad de velar por el cumplimiento de las políticas de sostenibilidad, anticorrupción, comportamiento ético, transparencia, etc. | | | |

Resultado Global de Cumplimiento

Evaluación

| | No Cumple | En Proceso | Si Cumple | Sumatoria | Factor | Resultado |
|----------------------|-----------|------------|-----------|-----------|--------|-----------|
| Factores Sociales | | | | | 0.1 | |
| Factores Ambientales | | | | | 0.143 | |
| Factores Económicos | | | | | 1 | |
| Factores Técnicos | | | | | 0.5 | |
| Factores Internos | | | | | 0.5 | |



Capítulo 3:

Temas Focales para el Desarrollo de Proyectos Hidroeléctricos Sostenibles

Los temas focales desarrollados a continuación pretenden servir de referencia para la mayor comprensión de los elementos considerados en las preguntas de las distintas fases de la herramienta de evaluación.

La integración y relevancia de estos temas varía de acuerdo a las características y fases de cada proyecto, sin embargo es de vital importancia considerar que su abordaje debe realizarse como parte de una estrategia integral de responsabilidad social empresarial.

El gráfico a continuación brinda una visión lineal de los distintos temas a lo largo del proceso de desarrollo de un proyecto:

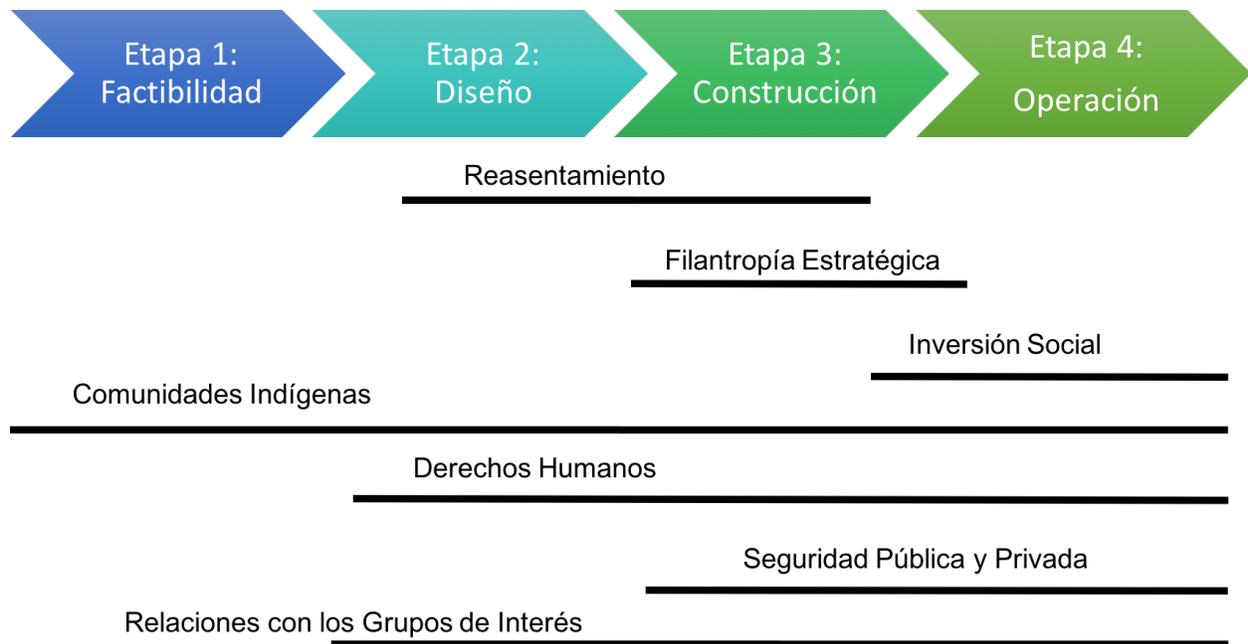


Figura 2: Distribución de los temas focales de acuerdo a la etapa del Proyecto.

Grupos de Interés

“Los Grupos de Interés de una organización son las personas o grupos de personas directa o indirectamente afectadas por un proyecto, y las personas o grupos de personas que pueden tener intereses en un proyecto o la capacidad para influir en sus resultados de una manera positiva o negativa, o ambas cosas. Los Grupos de Interés pueden ser comunidades o personas afectadas a nivel local y sus representantes oficiales y extraoficiales, autoridades de gobierno a nivel nacional o local, políticos, líderes religiosos, organizaciones de la sociedad civil y grupos con intereses especiales, los círculos

académicos u otras empresas.” (IFC, 2007).

Como parte integral de la actividad empresarial moderna, las organizaciones han aprendido que la interacción constante y transparente con sus grupos de interés es un elemento central para la obtención de la licencia social para operar. La identificación y análisis de los grupos de interés es esencial pues permite la administración de las expectativas, riesgos e impactos de cualquier organización en su contexto.

Si bien es cierto que la mayor parte de las interacciones entre las organizaciones y sus grupos de interés se realizan por medio de programas de inversión social o filantropía estratégica encargados a los departamentos de responsabilidad social empresarial o asuntos corporativos, la interacción con la sociedad es mucho más extensa e incluye áreas como recursos humanos, operaciones y seguridad física, entre otros.

Para mayor información sobre los procesos relacionados a la identificación y análisis de los grupos de interés consultar el Capítulo III del documento “Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético” (OLADE, 2014).

Licencia Social

La Licencia Social que no es más que el respaldo que dan los grupos de interés para el desarrollo de la actividad de una empresa. La licencia social para operar se obtiene a través de la información, la consulta y el diálogo con los grupos de interés y del cumplimiento de sus expectativas². En otras palabras, la licencia social se encuentra enraizada en las creencias, percepciones y opiniones de la población local y otros grupos de interés acerca del proyecto, por lo tanto son éstos los que la “otorgan” y son quienes de forma continua le dan su aprobación.

Para mayor información sobre el tema de la Licencia Social para Operar consultar el Capítulo V del documento “El Estado del Arte de la RSE y su aplicabilidad al sector energía renovable y electricidad de Guatemala, Honduras y Nicaragua.” (OLADE, 2013).

Relaciones con los Grupos de Interés

En el caso de la industria hidroeléctrica, la toma de decisiones relacionadas al otorgamiento de plazas de empleo local durante los procesos de construcción y operación, así como la administración de los impactos sociales y medioambientales, requieren de una estrecha colaboración y comunicación con las comunidades y autoridades tanto a nivel local como regional y nacional.

Por lo anterior, el desarrollo de una estrategia integral que permita el adecuado relacionamiento con los grupos de interés es una herramienta vital que permite facilitar los procesos de diálogo transparente y

Herramientas de Análisis de Grupos de Interés

El análisis de los Grupos de Interés de una organización puede incluir técnicas analíticas avanzadas como por ejemplo:

- Análisis de redes sociales
- Análisis discursivo
- Análisis de dispersión geográfica
- Análisis de percepción

² MIF/FOMIN, Guía de aprendizaje sobre la implementación de la RSE en pequeñas y medianas empresas

respetuoso así como la gestión proactiva de los impactos y la reducción de los riesgos de conflicto asociados al proyecto.

El abordaje estratégico y transparente de este tema, requiere dejar atrás muchos de los prejuicios que rigen, hoy en día, las relaciones tradicionales entre organizaciones y grupos de interés. La interacción estratégica con los grupos de interés no se define por el nivel de ganancias o resultados obtenidos sino por el nivel de transparencia y confianza generada durante el proceso. Para ello, se han desarrollado innovadoras prácticas cuyo enfoque busca la creación de procesos equitativos y predecibles para el abordaje de las relaciones, el diálogo y la cooperación, entre las que podemos mencionar:

- 1. Llevar la iniciativa:** El proceso de relacionamiento debe ser parte integral del desarrollo de los proyectos hidroeléctricos mucho antes de iniciar con la construcción y operación de los mismos. El reconocimiento de la importancia de las comunidades y autoridades locales desde la etapa de factibilidad o incluso antes, permite la conformación de lazos de confianza y comunicación de tal forma que todos puedan sentirse escuchados. Lo anterior, no solo permite un análisis más preciso de los riesgos sociales potenciales desde las etapas tempranas de un proyecto, sino puede servir como información valiosa a incorporar en los planes y diseños técnicos del mismo.
- 2. Compromiso con el proceso:** Como se mencionó anteriormente, es un error enfocar el proceso de relacionamiento con los grupos de interés únicamente a partir de las ganancias o beneficios obtenidos como parte de una negociación. El valor primordial de un relacionamiento estratégico con los grupos de interés radica en el compromiso y confianza generada a partir del proceso de diálogo. Este proceso puede implicar la aceptación de diferencias pero a su vez brinda el espacio necesario para la búsqueda de objetivos y necesidades compartidas. El compromiso con el proceso implica la comprensión de las variables individuales de los participantes incluyendo sus perspectivas culturales e históricas, razón por la cual el establecimiento de calendarios rigurosos debe ser consultado apropiadamente y aceptado por todas las partes. La elección de los representantes y sus responsabilidades, así como de los criterios de legitimidad básicos para todos los involucrados es un paso importante, así como la documentación del proceso de forma adecuada y oportuna, y el cumplimiento de los compromisos acordados.
- 3. Claridad de expectativas:** La interacción con los grupos de interés puede ser el producto de reuniones formales e informales a partir de las cuales se generan lazos de comunicación y confianza. Para evitar los malos entendidos, es necesario que las expectativas de todas las partes se comuniquen de forma clara y transparente así como el alcance y la capacidad de establecer compromisos. La exposición de las expectativas debe basarse en intereses y necesidades objetivas con la finalidad de estimular los espacios de diálogo e interacción, no en posiciones mutuamente excluyentes.
- 4. Inclusión:** Las diferencias culturales y sociales alrededor de las cuales se desarrollan los proyectos hidroeléctricos en América Latina y el Caribe implican muchas veces la interacción con grupos vulnerables o culturalmente sensibles. Como parte de un actuar responsable, toda organización debe promover un enfoque inclusivo que permita que todos los individuos y grupos sean oportunamente escuchados y tomados en cuenta. De lo contrario, se puede dar lugar al incremento de las tensiones inter e intra-grupales, o lo que es peor,

exacerbar la exclusión social de los menos favorecidos. La inclusión también implica la creación de canales de comunicación abiertos y transparentes para que todas las partes interesadas puedan hacer llegar sus dudas, sugerencias, quejas y reclamos de forma eficiente, así como la generación de alianzas, la contratación de mano de obra local, entre otros.

- 5. Transparencia:** La transparencia sobre los detalles más básicos de las políticas de la organización, así como sus decisiones, planes y programas, demuestra la disposición a compartir, lo cual fortalece la confianza y facilita el diálogo. Las organizaciones pueden proporcionar información acerca de sus prácticas de contratación, proyectos sociales, operaciones y estrategias a largo plazo, logrando con ello disipar las percepciones erradas y ayudando a identificar asuntos que pueden ser preocupantes para los miembros de la comunidad. Esta comunicación puede realizarse por medio de folletos, videos, materiales didácticos, visitas, o habilitando oficinas de atención al público para facilitar la interacción entre la empresa y sus grupos de interés.

De acuerdo al manual de la Corporación Financiera Internacional para las relaciones con la comunidad y otros actores sociales (IFC, 2007), en la actualidad, las relaciones con los Grupos de Interés, describen el proceso continuo de interacción entre una empresa y quienes podrían verse afectados por sus actividades a lo largo de toda la vida de un proyecto. Esta interacción implica el reconocimiento de los riesgos tanto operativos como de reputación que puede surgir como producto de una inadecuada relación con los actores sociales, resaltando así importancia de la responsabilidad social empresarial, la transparencia y la comunicación oportuna. En este contexto, las buenas relaciones con los grupos de interés son un elemento fundamental para la adecuada gestión de los riesgos e impactos corporativos, por ello, estas deben gestionarse al igual que cualquier otra función empresarial. Es necesaria la definición de una estrategia de relacionamiento que incluya objetivos y responsabilidades específicas a fin de dar seguimiento y evaluar el resultado de la misma.

Los planes de relacionamiento y las actividades incluidas en los mismos, deben comunicarse apropiadamente a los grupos de interés adecuándose a las temáticas relevantes para éstos. Adicionalmente, la organización debe asegurar que el conocimiento de la importancia de la interacción con los grupos de interés, sea comunicado a todos los miembros de la empresa, pues son ellos quienes fungirán como embajadores de la misma en el desempeño de sus actividades diarias.

“La asignación de responsabilidades para interactuar con los actores sociales a las unidades de la empresa y la incorporación de dichas relaciones en las operaciones del proyecto hacen que aumenten las posibilidades de que sirvan a los propósitos del proyecto en vez de convertirse en una actividad periférica de alto costo que no guarda relación con las realidades de las operaciones y crea expectativas que no se pueden cumplir. Como en las demás funciones clave de la empresa, las líneas claras de rendición de cuentas y la participación de la alta gerencia son aspectos fundamentales.” (IFC, 2007).

Es vital asegurar que el personal responsable de las relaciones con los grupos de interés comprenda las características específicas del contexto local, y esté comprometido con los objetivos a largo plazo del proceso de relacionamiento. La rotación continua de interlocutores por parte de la empresa debilita la comunicación y la confianza generada, restando seriedad a la relación y dificultando la consecución de los objetivos planteados. Es fundamental que el interlocutor sea considerado como legítimo por las partes en todo momento ya que la pérdida de ésta legitimidad implica el riesgo de incrementar la desconfianza y la conflictividad local.

Filantropía Estratégica

En el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial, entendemos la Filantropía Estratégica como el conjunto de aportes y donaciones de carácter inmediato, destinados a atender una situación específica planteada por parte de una comunidad o grupo de interés, cuyos resultados son fácilmente percibidos. La duración de las acciones de Filantropía Estratégica son de corto plazo y no implican la modificación o el cambio de comportamiento.

A continuación se presenta un resumen sobre el proyecto “Cultivando Agua Buena” en Brasil, que es una iniciativa exitosa de RSE con el compromiso de las partes interesadas.

Cultivando Agua Buena

Desarrollado por Itaipú Binacional, la hidroeléctrica con la mayor generación de energía a nivel mundial, el programa Cultivando Agua Buena (CAB), se centra en la cantidad y calidad del agua, en la protección, restauración y conservación de los suelos y la biodiversidad, en la mejora de los caudales ecológicos, en los sistemas de producción limpios y diversificados, en la educación ambiental y la mejora de calidad de vida, especialmente de los segmentos socio-ambientalmente vulnerables. El programa establece una estrecha relación entre el reto de la sostenibilidad global y la realidad, así como en la acción local necesaria, desde un punto de vista sistémico, global e integrado de la relación del hombre con su medio ambiente.

Adicionalmente, Cultivando Agua Buena promueve la aplicación de metodologías innovadoras de gestión, educación y acción ambiental, guiadas por un amplio proceso de participación e inclusión social y productiva. Uno de los resultados de esta metodología es un enfoque de la sostenibilidad basada en nuevas formas de SER/SENTIR, VIVIR, PRODUCIR y CONSUMIR, constituido a partir de seis dimensiones principales de actuación:

- a. La dimensión cultural
- b. Los recursos naturales
- c. El desarrollo económico local
- d. La inclusión social, y
- e. La eficiencia energética
- f. La Investigación y transferencia tecnológica.

La implementación de Cultivando Agua Buena está basada en la definición de una Visión y Metas que demuestran la necesidad de un cambio en el proceso de desarrollo de los proyectos hidroeléctricos y la relación con los grupos de interés, partiendo de la base filosófica establecida en la Carta de la Tierra, la Agenda 21 y los Objetivos de Desarrollo del Milenio y respaldada por las políticas referentes a la conservación y el cambio climático de las naciones involucradas.

La metodología de aplicación del programa está basada en la participación y el fortalecimiento del liderazgo local organizado que permita la gestión integral del desarrollo sostenible a nivel de la cuenca. El producto final consiste en la construcción colectiva de un plan de desarrollo desde lo local en el que se vinculan los distintos actores sociales por medio de la firma del “Pacto de las Aguas”.

Desde la perspectiva práctica, la filantropía estratégica es una valiosa herramienta durante las primeras etapas de un proceso de relacionamiento y generación de confianza en la que los aportes directos pueden demostrar el interés de las partes de interactuar con el otro. Es preciso aclarar que aunque la Filantropía Estratégica no posee la complejidad del marco lógico y metodológico de un proceso de

Inversión Social de mediano y largo plazo, ésta debe estar enmarcada en la consecución de un objetivo definido. De lo contrario, perdería su carácter estratégico y se convertiría en una demostración de caridad.

Para asegurar la alineación estratégica de las acciones de Filantropía, es importante la definición de políticas y procesos de evaluación de las solicitudes a modo de definir los resultados esperados de la misma y su relevancia dentro de las demás acciones del plan de relacionamiento con grupos de interés.

Inversión social

La inversión social representa uno de los principales canales de interacción entre las organizaciones y sus grupos de interés.

Para la Corporación Financiera Internacional –IFC, la inversión social (o también llamada “comunitaria”) consiste en: *“contribuciones o acciones voluntarias de las compañías, para ayudar a las comunidades localizadas en sus áreas de operación, a direccionar sus prioridades de desarrollo, y aprovechar las oportunidades creadas por la inversión privada, por vías que son sostenibles y que respaldan los objetivos del negocio”*.³

La inversión social estratégica, basada en un proceso participativo en el que las opiniones y necesidades de todos los involucrados son oportunamente consideradas, tiene el potencial de facilitar la obtención y el fortalecimiento de la licencia social para operar. En la medida en que las organizaciones aporten al desarrollo económico y social de las comunidades, las regiones y los países en los que operan, están invirtiendo en su propia sostenibilidad en el tiempo al lograr una relación más armoniosa con los grupos de interés. Para ello es necesaria la comprensión del alcance e impactos (positivos y negativos) de las iniciativas de inversión social, asegurando que en ningún momento puedan exacerbar las dinámicas de conflicto existentes en el contexto de operación de la central hidroeléctrica.

El esfuerzo para la implementación de programas de inversión social es grande para cualquier organización. La generación de alianzas y asociaciones con entidades locales e internacionales con experiencia en la promoción del desarrollo social inclusivo y participativo puede ser de gran ayuda, especialmente en regiones con altos niveles de diversidad cultural. La unión de los esfuerzos en pro de una meta común, permite generar beneficios tangibles y sostenibles en el tiempo más allá de la vida útil de la central hidroeléctrica.

A partir de la experiencia de múltiples organizaciones alrededor del mundo, han surgido prácticas enfocadas a maximizar el potencial de la inversión social, como por ejemplo:

- 1. Integralidad de la Inversión Social:** La Responsabilidad Social Empresarial y las iniciativas de inversión social que se desprenden de ésta deben ser consideradas como parte integral del modelo de negocio de toda organización y no como un elemento adicional “voluntario”. Tradicionalmente, el establecimiento y mantenimiento de las relaciones con los grupos de

³ Más información sobre el concepto de Inversión Social se encuentra en el Capítulo V del documento “El Estado del Arte de la RSE y su aplicabilidad al sector energía renovable y electricidad de Guatemala, Honduras y Nicaragua.” (OLADE, 2013)

interés, así como el diseño e implementación de los proyectos de inversión social, son generalmente asignados a departamentos específicos de RSE. Sin embargo, la Responsabilidad Social Empresarial, se ve reflejada en el comportamiento y el compromiso de todos los miembros de la organización y la aceptación generalizada de la responsabilidad sobre las consecuencias directas e indirectas de sus acciones en nombre de la misma. La responsabilidad por los proyectos de relaciones con la comunidad puede localizarse en un departamento, pero la aplicación debe extenderse a toda la compañía.

2. **Pertinencia cultural y debida diligencia:** El primer paso hacia establecer relaciones con los grupos de interés locales consiste en identificar la manera en que las actividades diarias de la central hidroeléctrica podrían impactar los usos y costumbres locales. Dicha evaluación constituye la base de cualquier política efectiva de inversión social y es un ingrediente determinante para el éxito ya que permite una interacción más fluida entre la empresa y sus grupos de interés, al tiempo que asegura la pertinencia cultural de los mensajes e iniciativas de cooperación.
3. **Enfoque estructural:** La finalidad de los proyectos de inversión social es poder modificar las raíces de las distintas problemáticas comunitarias. Los proyectos de inversión social no deben ser otorgados para satisfacer las exigencias pasajeras de la comunidad, sino enfocarse en modificar las causas estructurales de las insatisfacciones de los distintos grupos de interés. (International Alert, 2005) Llevar a cabo un análisis participativo para comprender la compleja realidad comunitaria al igual que las dinámicas del contexto más amplio donde se insertan dichas comunidades, ayuda a identificar los temas subyacentes logrando que la inversión social alivie en parte los problemas de fondo de la comunidad.
4. **Fomentar la participación:** La interacción de los diversos agentes sociales como parte de las iniciativas de inversión social es parte crucial para promover que el desarrollo sea sostenible en el tiempo. Por ello, las estrategias de inversión social deben considerar la participación de las autoridades locales y los entes rectores correspondientes. La inversión social, alineada a los planes y programas de desarrollo de los gobiernos, brinda oportunidades para la construcción de procesos integrales en el largo plazo y reduce la dependencia de la empresa en el desarrollo.

Con lo anterior, se fortalece la gestión local, la institucionalidad y gobernabilidad. Además, la asociación con organizaciones no gubernamentales, agencias de desarrollo y otras empresas en la región permite incrementar el impacto y alcance de las iniciativas de inversión social.

Es preciso notar que la distribución de las estrategias de relacionamiento, inversión social y filantropía estratégica varían según la etapa de desarrollo el proyecto (ver figura 2). Las etapas tempranas de análisis y de factibilidad y diseño están marcadas por una significativa actividad de relacionamiento. Este proceso tiene como finalidad establecer canales de comunicación e información básicos para la generación de confianza, los procesos de consulta y la socialización de los planes de gestión social y ambiental.

Debido al incremento de las actividades, la etapa de construcción suele estar marcada por una fuerte carga de filantropía estratégica mucha de la cual se destina a la mitigación de los impactos provocados por el proceso constructivo. Es durante la etapa de construcción que inicia la implementación de los planes y proyectos de inversión social a mediano y largo plazo, los cuales dominarán la interacción empresa – comunidad durante la etapa de operación.

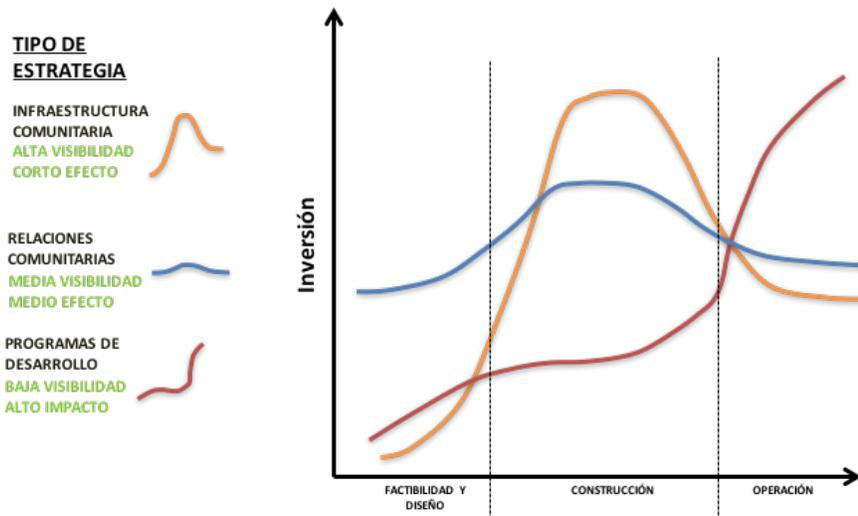


Figura 3: Flujo de inversión por etapa del proyecto.

Para más información sobre la inversión social se recomienda ver el documento: “Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético”⁴.

Seguridad pública y privada

Conscientes de que la seguridad es una necesidad fundamental compartida por todos los miembros de la sociedad incluyendo a los gobiernos, las personas, y las empresas, y reconociendo los graves problemas de seguridad que día a día se combaten en todo el mundo, en diciembre del año 2000 un grupo de organizaciones y gobiernos establecieron el marco de referencia de los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos, con la finalidad de establecer las bases que rigen la interacción de las empresas con las fuerzas de seguridad pública y los proveedores de seguridad privada.

Es responsabilidad de las organizaciones velar por la seguridad de sus bienes y personal. Sin embargo, esta responsabilidad está sujeta a la observancia y el respeto continuo de los derechos humanos de todas las partes interesadas. Por ello, en su interacción con las fuerzas de seguridad pública, las organizaciones deben realizar todos los esfuerzos posibles para asegurar el respeto de los derechos humanos y del derecho internacional humanitario especialmente cuando se hace necesario el uso de la fuerza.

La observancia de los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos parte de la debida diligencia con relación a los riesgos potenciales de seguridad producto de la interacción entre la empresa, el personal, las fuerzas de seguridad pública y las comunidades, incluyendo:

- **La identificación de los riesgos de seguridad:** Estos riesgos pueden ser producto de factores sociales, políticos, ideológicos, económicos etcétera.
- **El análisis del potencial de violencia:** Patrones de violencia existentes en las áreas de

⁴ <http://www.olade.org/sites/default/files/CIDA/Metodologia%20Replicable.pdf>

- operación de las centrales hidroeléctricas incluyendo su alcance, fuentes y detonantes.
- **El análisis de los registros relativos a los Derechos Humanos:** En la medida de lo posible, asegurar que los agentes de seguridad pública y privada no tengan antecedentes de vinculación a potenciales abusos a los Derechos Humanos.
 - **La promoción y el cumplimiento del imperio de la ley:** La evaluación deberá considerar la capacidad de las instituciones de justicia para asegurar el cumplimiento de la ley.
 - **En análisis de conflictos:** Deberá incluirse un análisis detallado de las raíces históricas de los conflictos potenciales a nivel local y regional, así como el historial de conflictos recientes entre los principales públicos de interés.
 - **La transferencia de equipos:** Establecer políticas y procedimientos relacionados a las donaciones y transferencia de equipo desde la empresa hacia las autoridades de seguridad pública. No se deben realizar donaciones o transferencias de equipos de carácter letal, como por ejemplo armas y municiones. Toda donación deberá ser transparentemente comunicada a todas las partes interesadas. Es responsabilidad de la organización donante la auditoría correspondiente al uso apropiado de los recursos donados.

Adicionalmente, en relación a las interacciones entre las empresas y las fuerzas de seguridad pública, los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos establecen la necesidad de generar canales de comunicación abiertos y transparentes con las fuerzas del orden público que incluya la comunicación de las políticas empresariales relacionadas al uso de la fuerza y el respeto a los derechos humanos. Como se mencionó anteriormente, “Las Compañías deben ejercer su influencia para promover los diferentes principios relativos a la seguridad pública: (a) ninguna persona con implicaciones creíbles en abuso de los derechos humanos debe prestar sus servicios de seguridad a las Compañías; (b) la fuerza sólo se debe emplear cuando sea estrictamente necesario y en una medida proporcional a la amenaza; (c) los derechos de las personas no se deben violar mientras ejerzan sus derechos de libre asociación y de reunión pacífica, el derecho a participar en pactos colectivos, u otros derechos similares de los empleados de la Compañía, reconocidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Declaración OIT sobre Principios Fundamentales y Derechos en el Trabajo.” (IFC, 2012).

En su relación con las empresas de seguridad privada, las organizaciones deben asegurarse que la empresa de seguridad privada cumpla con las políticas de seguridad y Derechos Humanos definidas por la empresa contratante, así como que los efectivos que brindarán el servicio, cuenten con el conocimiento técnico y profesional necesario especialmente en lo relacionado al uso de la fuerza.

“De conformidad con sus funciones, las empresas de seguridad privada se deben limitar a la prestación de servicios preventivos y defensivos y no deben involucrarse en actividades que son de exclusiva responsabilidad de las autoridades militares o de policía. Las Compañías deben utilizar los servicios, tecnología y equipos con capacidad ofensiva y defensiva, exclusivamente para fines defensivos.” (IFC, 2012).

Para ejemplos de políticas de seguridad se recomienda ver el documento: “Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético”⁵.

⁵ <http://www.olade.org/sites/default/files/CIDA/Metodologia%20Replicable.pdf>

Derechos humanos

Cada vez más, las empresas son llamadas a respetar los derechos humanos y el derecho internacional humanitario en todas las áreas de sus operaciones. (International Alert, 2005).

De acuerdo a los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos:

“La responsabilidad de respetar los derechos humanos constituye una norma de conducta mundial aplicable a todas las empresas, donde quiera que operen. Existe con independencia de la capacidad y/o voluntad de los Estados de cumplir sus propias obligaciones de derechos humanos y no reduce esas obligaciones. Se trata de una responsabilidad adicional a la de cumplir las leyes y normas nacionales de protección de los derechos humanos.

Hacer frente a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos implica tomar las medidas adecuadas para prevenirlas, mitigarlas y, en su caso, remediarlas.”

Para responder adecuadamente a los retos que presenta la delicada dinámica entre empresas y derechos humanos y siguiendo las recomendaciones establecidas en los Principios Rectores, se ha desarrollado una serie de buenas prácticas enfocadas a generar los procesos de gestión empresarial necesarios para garantizar el respeto de los derechos de las partes interesadas en el ejercicio de las actividades empresariales, tales como las detalladas a continuación:

- 1. Reconocer y acatar la ley:** Es responsabilidad de toda organización conocer el marco jurídico nacional al cual se encuentran sujetas sus actividades. En el caso en que se encuentren brechas significativas en las leyes nacionales, la organización regirá sus prácticas a los estándares y buenas prácticas internacionales reconocidas para su industria. La falta de conocimiento no es justificación para el incumplimiento de ningún precepto legal.
- 2. Identificación de impactos en los Derechos Humanos:** Las organizaciones deberán desarrollar una evaluación extensiva sobre los riesgos potenciales que sus actividades representen para los derechos humanos de todos sus grupos de interés. Esta evaluación deberá considerar la opinión de las comunidades afectadas y autoridades relevantes en la materia. De identificarse algún riesgo significativo, la organización es responsable de diseñar e implementar las medidas necesarias para mitigar cualquier acción que pueda resultar en su complicidad en abusos a los derechos humanos incluyendo las acciones de sus contratistas y proveedores.

Corrupción y transparencia

La falta de transparencia y la corrupción pueden constituir factores importantes de riesgo que dificultan el desarrollo de los proyectos hidroeléctricos. Además de las amenazas a la reputación, un ambiente institucional corrupto y poco transparente favorece la competencia desleal y conllevan un costo comercial. Las relaciones corruptas refuerzan la desconfianza al interior de las comunidades locales y perpetúan la ineficiencia en la gobernabilidad y la posibilidad de desestabilización del entorno de operaciones. (International Alert, 2005).

Para hacer frente a la corrupción y fomentar la transparencia, las organizaciones han desarrollado normas internas de gobernabilidad corporativa en las que se enfatiza la importancia de combatir todas

las formas de corrupción y promover la transparencia en la toma de decisiones empresariales. Un actuar empresarial transparente permite el escrutinio por parte de los distintos grupos de interés en relación al uso de los recursos, las fuentes de ingresos y financiamiento, la asignación de contratos, procesos de compra, y la distribución de la riqueza generada. Adicionalmente, las organizaciones pueden promover acciones que fomenten una cultura de transparencia y anticorrupción, como por ejemplo:

- La presentación de registros correspondientes al pago de impuestos y obligaciones con el estado.
- La promoción de las instancias gremiales e internacionales para la promoción de la transparencia y la lucha en contra de la corrupción.
- La publicación de informes de sostenibilidad auditados.

Comunidades indígenas

La complejidad de la dinámica entre las poblaciones indígenas y las empresas, constituye un potencial desafío para las organizaciones. Las comunidades indígenas están vinculadas física, cultural, espiritual y económicamente con sus hábitats tradicionales y los recursos que en ellos existen. En América Latina, el proceso de conquista y colonización ha significado hasta el día de hoy una fuente de conflictividad histórica que impacta la relación de las comunidades indígenas con las instituciones políticas y sociales del estado moderno.

“El arraigo ancestral a la tierra es el factor más crítico que divide a los pueblos indígenas de otros grupos étnicos o minoritarios. La tierra constituye la base de la identidad, espiritualidad, cultura, medicina, alimentación, vivienda y modo de subsistencia. Los conflictos por la tierra conllevan enormes riesgos para todos, incluyendo los gobiernos y las empresas. Estos pueden presentarse por derechos y acceso dado que en muchos países son los Estados y no los particulares quienes tienen los derechos sobre el uso de los recursos naturales. Las compañías se basan en los gobiernos para adquirir dichos derechos y los dos deben asumir el riesgo ante las comunidades afectadas por el uso del recurso.” (International Alert, 2005).

Las organizaciones deben comprender las estructuras y costumbres tradicionales de toma de decisiones de las comunidades indígenas, de forma que los procesos de comunicación y la información proporcionada se realice de una forma culturalmente pertinente.

“Los pueblos interesados deberán tener el derecho de decidir sus propias prioridades en lo que atañe al proceso de desarrollo, en la medida en que éste afecte sus vidas, creencias, instituciones y bienestar espiritual y a las tierras que ocupan o utilizan de alguna manera. También deberán tener el derecho de controlar, en la medida de lo posible, su propio desarrollo económico, social y cultural. Además, dichos pueblos deberán participar en la formulación, aplicación y evaluación de los planes y programas de desarrollo nacional y regional susceptibles de afectarlos directamente.” (OIT, 1989).

Como parte del reconocimiento de la necesidad de establecer relaciones constructivas con los pueblos indígenas se ha desarrollado un cuerpo de prácticas empresariales enfocadas a la atención integral la relación entre empresas y comunidades indígenas. Entre ellas se encuentran:

- 1. Evaluación y análisis de riesgo:** Durante las etapas de análisis de factibilidad y diseño, es

necesario realizar una evaluación exhaustiva sobre la existencia de comunidades indígenas en la zona del proyecto y los correspondientes usos y costumbres relacionados al uso y propiedad de la tierra, las relaciones con otras comunidades o grupos indígenas, sus costumbres de producción, economía y comercio, sus prácticas religiosas y lugares sagrados, etcétera. Es preferible asesorarse con antropólogos y expertos en la materia. Cualquier impacto que el desarrollo del proyecto pueda ocasionar sobre estos temas, puede convertirse en un riesgo potencial de conflicto.

2. **Proceso de interacción:** Toda interacción con comunidades indígenas debe amoldarse a los procesos de toma de decisiones y la cultura de las mismas. Como se mencionó con anterioridad, estos procesos de interacción son la base para la construcción de la confianza de y una relación de cooperación entre empresa y comunidad. La transparencia en la comunicación y la inclusión de criterios de legitimidad es fundamental para que los acuerdos sean considerados legítimos. En algunos casos, la conformación de comités bipartitos para manejar las relaciones con las comunidades indígenas a lo largo del ciclo del proyecto es lo más recomendable pues ofrecen una plataforma transparente para discutir las inquietudes, proyectos y/o distribución de beneficios.
3. **Sensibilidad cultural:** Para concluir, el conocimiento de las interioridades culturales de las comunidades indígenas es de suma importancia para las organizaciones evitando cualquier malentendido no intencionado por parte de los empleados y contratistas durante el ciclo de vida del proyecto. El proceso de sensibilización cultural puede ser producto de un esfuerzo colaborativo entre la empresa y las comunidades indígenas ayudando a comprender la cultura, valores y costumbres indígenas.

Reasentamiento

La adquisición de tierras o de derechos sobre las mismas antecede casi todas las operaciones de generación hidroeléctrica. Cuando las tierras están ocupadas o están siendo utilizadas, o cuando éstas forman parte de los recursos tradicionales de una comunidad, dicha adquisición puede conducir a la necesidad de un reasentamiento (International Alert, 2005). De acuerdo con los criterios de la Corporación Financiera Internacional - IFC, "...la adquisición de tierras y las restricciones sobre el uso de la tierra relacionadas con un proyecto pueden tener impactos adversos sobre las comunidades y las personas que usan dichas tierras. El reasentamiento involuntario se refiere tanto al desplazamiento físico (reubicación o pérdida de vivienda) como al desplazamiento económico (pérdida de bienes o de acceso a bienes que ocasiona la pérdida de fuentes de ingreso u otros medios de subsistencia) como resultado de la adquisición de tierras o las restricciones sobre el uso de las tierras relacionadas con el proyecto. El reasentamiento se considera involuntario cuando las personas o Comunidades Afectadas no tienen derecho a negarse a la adquisición de tierras o restricciones sobre el uso de la tierra que dan como resultado el desplazamiento físico o económico. Esta situación se presenta en casos de: (i) expropiación según la ley o restricciones temporales o permanentes sobre el uso de la tierra y (ii) acuerdos negociados en los que el comprador puede recurrir a la expropiación o imponer restricciones."(IFC, 2012).

En ocasiones, la reubicación puede exacerbar o animar conflictos antiguos a nivel regional, de población o entre vecinos. Sin embargo el riesgo de conflicto puede reducirse mediante enfoques proactivos que incluyan una valoración temprana de tales riesgos, consultas y compromisos con las personas afectadas

y una planeación de la reubicación. El fin último de todo programa de reubicación debe ser contribuir a que quienes han sido desplazados mejoren o al menos recuperen su vida anterior al proyecto, su capacidad de generar ingreso y su nivel de producción. (International Alert, 2005).

Entre los principios y mejores prácticas internacionales para la gestión adecuada de reasentamientos podemos encontrar:

- 1. Evitar el reasentamiento o minimizar su impacto:** Debido a la gran cantidad de riesgos inherentes a un proceso de reasentamiento, tanto socio ambientales como políticos y económicos, la primera alternativa es evitar el desarrollo de proyectos que impliquen el reasentamiento poblacional o en su defecto el desarrollo de alternativas técnicas que minimicen el número de personas reasentadas. Las alternativas y planes de reasentamiento deben considerar no solo el valor formal de la tierra sino también las estructuras y medios de subsistencia.
- 2. Realizar un estudio de impacto social para el proceso de reasentamiento:** La valoración socio-económica identifica el tipo de impacto que un proyecto tendrá sobre las tierras, los bienes y el modo de subsistencia de las personas, a la vez que proporciona las bases para diseñar los paquetes de indemnización y asistencia, así como la planificación y coordinación necesaria para las comunidades de acogida. Si los impactos sociales identificados así lo requieran, deberá considerarse la implementación de programas de desarrollo para las poblaciones reasentadas y sus comunidades de acogida. Estos programas deben estar dirigidos a ofrecerles a las comunidades que se reasentan los recursos y las oportunidades suficientes para mejorar sus niveles anteriores de vida y subsistencia, por ejemplo, a través de capacitación y oportunidades laborales, oportunidades para el suministro de bienes y servicios, la extensión de la infraestructura de la compañía hacia las poblaciones locales (uso de vías, suministro de agua, transporte y servicios médicos) o por medio de iniciativas de apoyo a la comunidad. (IFC, 2002).
- 3. Contar con el apoyo del gobierno y de las instituciones relevantes:** Es responsabilidad del gobierno dirigir formalmente el proceso de reasentamiento aun cuando sea la empresa junto con las autoridades locales quienes desarrollen e implementen la planificación final. La inclusión de organizaciones independientes y de la sociedad civil reconocidas como parte del proceso de reasentamiento puede ser de suma importancia para validar la aplicación de las mejores prácticas internacionales y servir de “testigo de honor” durante todo el proceso.
- 4. Manejo del tiempo y participación ciudadana:** Como todo proceso de participación comunitaria, el tiempo específico para la finalización de un plan de reasentamiento puede variar enormemente de proyecto en proyecto. La consulta a profundidad con los grupos a reubicar así como con las comunidades de acogida es crucial para el éxito del plan de reasentamiento y generalmente constituye una parte importante de la gestión de los conflictos potenciales producto del proceso. En la medida en que todas las partes involucradas formen parte del diseño, planificación e implementación del plan de reasentamiento se incrementará el sentido de pertenencia y aceptación al mismo.
- 5. Tenencia de la Tierra:** Debido a variadas razones históricas, culturales, económicas y políticas, en ocasiones los “tenedores” de tierra no gozan de la titulación legal adecuada que garantice su propiedad. Sin embargo, estas personas también están sujetas a sufrir pérdidas como consecuencia del proyecto. En tales casos, y contando con el acompañamiento del Estado como

garante del proceso, es recomendable incluir a estas personas dentro del plan de reasentamiento incluyendo la indemnizadas correspondiente por sus pérdidas. Debe prestarse atención especial a los territorios de carácter “ancestral indígena” y las tierras comunitarias tradicionales cuya vigencia histórica puede no estar documentada formalmente en los registros estatales.

- 6. Comunicación efectiva, transparente y oportuna:** Debido a la complejidad que acompaña un proceso de reasentamiento, con frecuencia las organizaciones y entidades ejecutoras se enfrentan a la mala información, rumores, malos entendidos o expectativas irrealistas. Por ello es crucial que todo plan de reasentamiento sea acompañado por un proceso de comunicación que permita la comunicación constante y transparente entre la empresa, la población y las comunidades. Esta comunicación debe incluir no solo los mensajes correspondientes a los avances del plan, sus objetivos y metas sino también la posibilidad de que todos los grupos involucrados puedan hacer llegar sus comentario, dudas, quejas y reclamos de forma segura y transparente. En la práctica se ha demostrado que la atención oportuna de las dudas y molestias de la población permite disminuir el potencial de conflicto, al tiempo que fortalece los lazos de confianza y cooperación. (ONU, 2011).

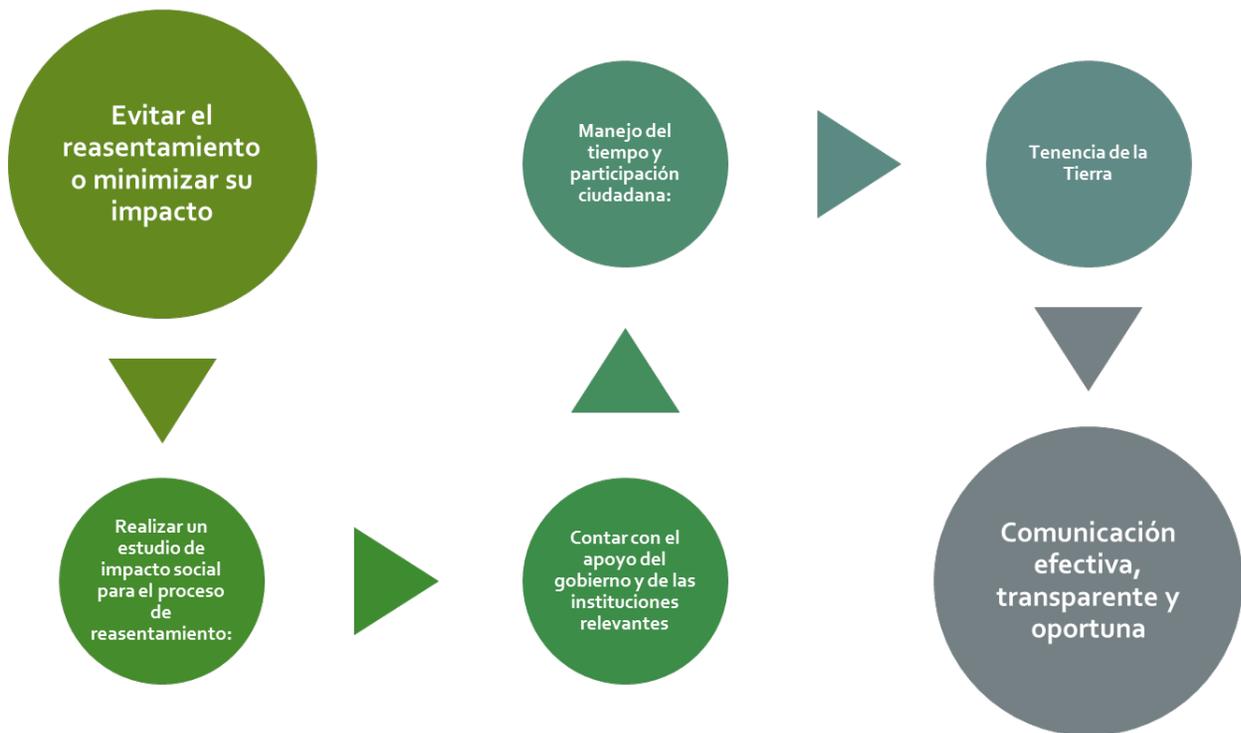


Figura 4: Elementos básicos de un proceso de reasentamiento

Anexo 1:

Integración con Normas y Estándares Internacionales

| | Normas IFC | Principios Voluntarios De Seguridad y Derechos Humanos | Principios Rectores De Naciones Unidas sobre Derechos Humanos y Empresas | Global Reporting Initiative-GRI |
|-----------------------------|------------|--|--|---------------------------------|
| FASE 1: FACTIBILIDAD | | | | |
| Pregunta 1 | X | | | |
| Pregunta 2 | X | X | X | X |
| Pregunta 3 | | X | X | |
| Pregunta 4 | X | X | X | |
| Pregunta 5 | X | | X | |
| Pregunta 6 | | | | X |
| Pregunta 7 | | | | X |
| FASE 2: DISEÑO | | | | |
| Pregunta 1 | X | X | X | X |
| Pregunta 2 | X | X | X | X |
| Pregunta 3 | X | | X | X |
| Pregunta 4 | X | X | X | |
| Pregunta 5 | X | X | X | |
| Pregunta 6 | X | X | X | |
| Pregunta 7 | X | X | X | X |
| Pregunta 8 | X | | X | |
| Pregunta 9 | X | | X | |
| Pregunta 10 | X | X | X | |
| Pregunta 11 | X | | X | X |
| Pregunta 12 | X | | X | X |
| Pregunta 13 | X | | X | X |
| Pregunta 14 | X | | X | X |
| Pregunta 15 | X | | X | X |
| Pregunta 16 | | | | X |
| Pregunta 17 | | | | |
| Pregunta 18 | | | | X |
| Pregunta 19 | X | | | X |
| Pregunta 20 | X | X | X | X |
| Pregunta 21 | X | X | X | X |
| Pregunta 22 | X | | | |
| Pregunta 23 | | | | X |
| Pregunta 24 | | | | X |

| | Normas IFC | Principios Voluntarios De Seguridad y Derechos Humanos | Principios Rectores De Naciones Unidas sobre Derechos Humanos y Empresas | Global Reporting Initiative-GRI |
|-----------------------------|------------|--|--|---------------------------------|
| FASE 3: CONSTRUCCIÓN | | | | |
| Pregunta 1 | X | | X | X |
| Pregunta 2 | X | | X | X |
| Pregunta 3 | X | | X | X |
| Pregunta 4 | X | | X | X |
| Pregunta 5 | X | | X | X |
| Pregunta 6 | X | | X | X |
| Pregunta 7 | X | | X | |
| Pregunta 8 | X | | X | |
| Pregunta 9 | X | | X | |
| Pregunta 10 | X | | X | X |
| Pregunta 11 | X | | X | X |
| Pregunta 12 | X | | X | X |
| Pregunta 13 | X | | X | X |
| Pregunta 14 | X | | X | X |
| Pregunta 15 | X | | X | X |
| Pregunta 16 | X | | X | X |
| Pregunta 17 | X | | X | X |
| Pregunta 18 | X | | X | X |
| Pregunta 19 | | | | X |
| Pregunta 20 | | X | X | X |
| Pregunta 21 | X | | | X |
| Pregunta 22 | X | | | X |
| Pregunta 23 | X | | | X |
| Pregunta 24 | X | X | | X |
| FASE 4: OPERACIÓN | | | | |
| Pregunta 1 | X | | X | X |
| Pregunta 2 | X | | X | X |
| Pregunta 3 | X | | X | X |
| Pregunta 4 | X | | X | X |
| Pregunta 5 | X | | X | X |
| Pregunta 6 | | | | X |
| Pregunta 7 | X | | X | X |
| Pregunta 8 | X | | X | |
| Pregunta 9 | X | | X | X |
| Pregunta 10 | X | | X | X |
| Pregunta 11 | X | | X | |
| Pregunta 12 | X | | | X |
| Pregunta 13 | X | | | X |
| Pregunta 14 | X | | | X |
| Pregunta 15 | X | | | X |
| Pregunta 16 | X | | | X |
| Pregunta 17 | X | | X | X |
| Pregunta 18 | X | | X | X |
| Pregunta 19 | | | | X |
| Pregunta 20 | | X | | X |
| Pregunta 21 | | | | |
| Pregunta 22 | | | | X |
| Pregunta 23 | X | | | X |

Referencias

- International Standards Organization – ISO (2010); **NTG/ISO 26000:2010**; Primera edición.
- International Alert (2005); **Conflict Sensitive Business Practice: Guidance for Extractive Industries**; London.
- Corporación Financiera Internacional – IFC (2010); **Inversión Comunitaria Estratégica: Una Guía Rápida**; Primera Impresión; Washington DC.
- Corporación Financiera Internacional – IFC (2007); **Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes.**; Primera impresión; Washington DC.
- Corporación Financiera Internacional – IFC (2012); **Normas de Desempeño Sobre Sostenibilidad Ambiental y Social**; Washington DC.
- Corporación Financiera Internacional – IFC (2007); **Guías generales sobre salud medio ambiente y seguridad**; Washington DC.
- Corporación Financiera Internacional – IFC (2002); **Handbook for preparing a resettlement action plan**; Primera impresión; Washington DC.
- Organización de las Naciones Unidas – ONU (2011); **Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos**; Nueva York.
- Organización de las Naciones Unidas – ONU (1987); **Informe de la Comisión Brundtland sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.**
- Asociación Internacional de la Energía Hidroeléctrica (2012); **Hydropower Sustainability Assessment Protocol**; Londres.
- Instituto Danés de Derechos Humanos (2016) **Human Rights Impact Assessment Guidance and Toolbox**; Copenhagen.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (1989); **Convenio Sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes**; Ginebra.
- Organización Latinoamericana de Energía – OLADE (2014); **Metodología para la implementación de acciones de RSE en empresas del sector energético con equidad de género.**
- Organización Latinoamericana de Energía – OLADE (2013); **El estado del Arte de la RSE y su Aplicabilidad al Sector Energía Renovable y Electricidad de Guatemala, Honduras y Nicaragua.**
- Fondo Multilateral de Inversiones – FOMIN (2009); **Guía de aprendizaje sobre la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas**; Washington DC.
- Corporación Financiera Internacional (2012); **Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos: Guía orientativa de implementación**; Washington DC.



Contactos / Contacts

📍 Av. Mariscal Antonio José de Sucre
N58-63 y Fernandez Salvador
Casilla: 17-11-6413CCNU
Quito - Ecuador

☎ Tel. (+593 2) 2598-122 / 2598-280
2597-995 / 2599-489

✉ secretaria.ejecutiva@olade.org

🌐 www.olade.org

